Niveau(x) d'enseignement: 4 Numéro EDUQ : 9570297
Centre d'intérêt: 240

Prieur, Yolande.

Devenir leader : apprentissage de techniques : cahier de l'élève / [recherche et rédaction, Yolande Prieur]. -- 2e éd. -- Montréal : Association des institutions d'enseignement secondaire : Distribution Centre d'animation de développement et de recherche en éducation, Centre de documentation, c1994.
172 [i.e. 93] p. : ill. ; 28 cm.

ISBN 2-89170-042-2

Vedette(s)-secondaire(s): Association des institutions d'enseignement secondaire

Descripteur(s): Leadership * Développement de la personnalité * Développement de l'étudiant * Dynamique de groupe * Résolution de problème * Animation * Rôle de l'animateur * Rapport de réunion * Activité d'apprentissage * Secondaire (Ordre d'enseignement)

Ce cahier de l'élève accompagne le guide de l'animateur (EDUQ: 9570202) et reprend les pages qui sont à remettre entre les mains des élèves. Les activités de sensibilisation au leadership y sont réparties selon les subdivisions suivantes: 1- pour devenir leader : s'inventer soi-même; 2- accueillir l'autre : une règle d'or du leader; 3- communiquer, c'est recevoir et transmettre de l'information; 4- participer, c'est s'engager dans un processus de groupe; 5- organiser une activité; 6- recueillir des renseignements; 7-résoudre un problème; 8- animer un groupe restreint; 9- présider une assemblée délibérante; 10- rédiger les actes d'une réunion; 11- évaluer la session de formation.

Niveau(x) d'enseignement: 4 Numéro EDUQ : 9570297
Centre d'intérêt: 240

Prieur, Yolande.

Devenir leader : apprentissage de techniques : cahier de l'élève / [recherche et rédaction, Yolande Prieur]. -- 2e éd. -- Montréal : Association des institutions d'enseignement secondaire : Distribution Centre d'animation de développement et de recherche en éducation, Centre de documentation, c1994.
172 [i.e. 93] p. : ill. ; 28 cm.

ISBN 2-89170-042-2

Vedette(s)-secondaire(s): Association des institutions d'enseignement secondaire

Descripteur(s): Leadership * Développement de la personnalité * Développement de l'étudiant * Dynamique de groupe * Résolution de problème * Animation * Rôle de l'animateur * Rapport de réunion * Activité d'apprentissage * Secondaire (Ordre d'enseignement)

Ce cahier de l'élève accompagne le guide de l'animateur (EDUQ: 9570202) et reprend les pages qui sont à remettre entre les mains des élèves. Les activités de sensibilisation au leadership y sont réparties selon les subdivisions suivantes: 1- pour devenir leader : s'inventer soi-même; 2- accueillir l'autre : une règle d'or du leader; 3- communiquer, c'est recevoir et transmettre de l'information; 4- participer, c'est s'engager dans un processus de groupe; 5- organiser une activité; 6- recueillir des renseignements; 7-résoudre un problème; 8- animer un groupe restreint; 9- présider une assemblée délibérante; 10- rédiger les actes d'une réunion; 11- évaluer la session de formation.

AIES
Association
des institutions d'enseignement
secondaire

95 70297

DEVENIR LEADER:
APPRENTISSAGE DE TECHNIQUES

CAHIER DE L'ÉLÈVE

DEVENIR LEADER: APPRENTISSAGE DE TECHNIQUES

CAHIER DE L'ÉLÈVE

Recherche et rédaction

Yolande Prieur

Orientation générale

Robert Jetté
Yvon Chalifoux, O.S.M.
Nancy Pelletier
Jacques Hébert
Michel Trépanier

Coordination et supervision

Rose-Aimée Michaud

Traitement de texte

Denise Béland

Autorisation de reprographier pour leurs fins propres aux établissements membres de l'AIES uniquement.

«Tous autres droits réservés»

Copyright © 1994

Association des institutions
d'enseignement secondaire (AIES)
1940, boulevard Henri-Bourassa Est
Montréal – H2B 1S2

Dépôt légal:

ISBN 2-89170-042-2
4e trimestre 1994
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

Distribution:

Centre de documentation du CADRE
1940, boulevard Henri-Bourassa Est
Montréal – H2B 1S2
(514) 381-8891 – Téléc.: 381-4086

2e édition

Dans le présent document, le masculin est parfois utilisé seul sans aucune discrimination, uniquement dans le but d'alléger le texte.

PRÉSENTATION

Contrairement à ce qui avait été annoncé dans *Devenir leader: apprentissage de techniques – Guide de l'animateur*, il y a un cahier de l'élève. Le voici: il reprend toutes les pages du Guide de l'animateur qui sont à remettre entre les mains des élèves. Cette façon de faire à pour but de faciliter la reprographie.

Une pagination nouvelle a été ajoutée, qui reprend le numéro de la leçon. Exemple: Leçon 1.5, la pagination va de 1.5-1 à 1.5-5. La pagination correspondante dans le guide de l'animateur (pp. 25 à 30) n'a pas été enlevée pour permettre à celui-ci de s'y retrouver plus rapidement. Cependant, lorsqu'il reproduira les feuilles pour les élèves, il pourra éliminer cette pagination, devenue sans signification.

Bonnes activités!

Rose-Aimée Michaud
décembre 1994

DEVENIR LEADER: APPRENTISSAGE DE TECHNIQUES

CAHIER DE L'ÉLÈVE

SOMMAIRE

1. POUR DEVENIR LEADER: «S'INVENTER SOI-MÊME»

Leçon 1.1: L'affirmation de soi ..... 1.1-1 à 1.1-3
Leçon 1.2: Définir ses priorités ..... 1.2-1 à 1.2-3
Leçon 1.3: Avoir de l'entregent ..... 1.3-1 à 1.3-2
Leçon 1.4: L'art de la protestation ..... 1.4-1 à 1.4-2
Leçon 1.5: La maîtrise de son anxiété ..... 1.5-1 à 1.5-5

2. ACCUEILLIR L'AUTRE: UNE RÈGLE D'OR DU LEADER

Leçon 2.1: Accueil et ouverture à l'autre 2.1-1
Leçon 2.2: Présentation d'une personne ..... 2.2-1 à 2.2-3

3. COMMUNIQUER, C'EST RECEVOIR ET TRANSMETTRE DE L'INFORMATION

Leçon 3.1: Savoir écouter ..... 3.1-1 à 3.1-3
Leçon 3.2: Le communiqué oral ou écrit ..... 3.2-1 à 3.2-3

4. PARTICIPER, C'EST S'ENGAGER DANS UN PROCESSUS DE GROUPE

Leçon 4.1: À la recherche d'idées 4.1-1
Leçon 4.2: Les participants qui posent problème ..... 4.2-1 à 4.2-4

5. ORGANISER UNE ACTIVITÉ

Leçon 5.1: Le mandat ..... 5.1-1 à 5.1-3
Leçon 5.2: L'objectif terminal ..... 5.2-1 à 5.2-3
Leçon 5.3: Le plan stratégique (organisation d'une activité complexe) ..... 5.3-1 à 5.3-5
Leçon 5.4: Le plan d'action ..... 5.4-1 à 5.4-2
Leçon 5.5: Le plan financier ..... 5.5-1 à 5.5-2
Leçon 5.6: Le plan d'information ..... 5.6-1 à 5.6-4
Leçon 5.7: Le plan de publicité ..... 5.7-1 à 5.7-3
Leçon 5.8: Le plan d'évaluation ..... 5.8-1 à 5.8-3

6. RECUEILLIR DES RENSEIGNEMENTS

Leçon 6.1: Questionnaire en vue d'un sondage ..... 6.1-1 à 6.1-4
Leçon 6.2: Préparation d'une entrevue ..... 6.2-1 à 6.2-3

7. RÉSOUDRE UN PROBLÈME

Leçon 7.1: Résolution de problème ..... 7.1-1 à 7.1-3
Leçon 7.2: Transmettre un message «Je» ..... 7.2-1 à 7.2-2

8. ANIMER UN GROUPE RESTREINT

Leçon 8.1: La clarification du contenu ..... 8.1-1 à 8.1-4
Leçon 8.2: Le contrôle du déroulement d'une réunion ..... 8.2-1 à 8.2-2

9. PRÉSIDER UNE ASSEMBLÉE DÉLIBÉRANTE

Leçon 9.1: La formulation d'une proposition ..... 9.1-1 à 9.1-2
Leçon 9.2: Le traitement d'une proposition ..... 9.2-1 à 9.2-3

10. RÉDIGER LES ACTES D'UNE RÉUNION

Leçon 10.1: L'avis de convocation et l'ordre du jour ..... 10.1-1 à 10.1-3
Leçon 10.2: Le procès-verbal ..... 10.2-1 à 10.2-4

11. ÉVALUER LA SESSION DE FORMATION ..... 11-1 à 11-2

■

EXERCICE 1.1.: JEU D'ASSOCIATIONS

Pour chaque citation de la première partie, choisissez, dans la deuxième partie, la caractéristique du leader qui s'y réfère le mieux et inscrivez-la vis-à-vis:

PREMIÈRE PARTIE:

1 Certains professionnels ont appris à être des gestionnaires et non des leaders. Ils appliquent leurs connaissances, mais laissent de côté l'engagement personnel, la créativité, le souci de l'autre et le goût de l'expérimentation. *(Abraham Zaleznik)* _____

2 Le premier pas vers le changement est de refuser de confier son épanouissement aux autres et de décider de s'épanouir soi-même. C'est le début du processus. *(Warren Bennis)* _____

3 Généralement, plus on a une identité positive, dans les limites réalistes, plus on est motivé à s'engager envers les autres et moins on a peur d'être rejeté. *(Léonard et Nathalie Zunin)* _____

4 S'affirmer, c'est aussi s'effacer pour laisser passer l'autre. *(Robert E. Albert)* _____

5 Le leadership est l'art d'amener des personnes à accomplir une tâche commune volontairement. *(Fédération du sport scolaire du Québec)* _____

6 Dès qu'un groupe entreprend de communiquer, il vit une expérience de partage, d'influence, de leadership. *(Y. Tellier et R. Tessier)* _____

7 De même que la pensée doit précéder l'action, la réflexion doit la suivre, tant sur le plan personnel que sur le plan de l'organisation. *(Warren Bennis)* _____

8 Le comportement affirmatif consiste essentiellement à exprimer nos droits, nos pensées, nos besoins et nos sentiments, d'une façon calme, honnête et appropriée, tout en reconnaissant les droits, les pensées, les besoins et les sentiments des autres. *(J.-M. Boisvert* et *M. Beaudry)* _____

9 Les leaders gèrent le rêve: ils ont une vision directrice qui s'impose aux autres et les guide. *(Warren Bennis)* _____

10 La confiance est une condition pour accéder au leadership. *(J.-M. Toulouse)* _____

11 S'affirmer et s'exprimer d'une manière efficace ne peuvent que nous aider à établir des contacts positifs et égalitaires, indispensables dans toute relation humaine. *(Robert E. Alberti)* _____

DEUXIÈME PARTIE:

Chez tout leader, on reconnaît, entre autres, les caractéristiques suivantes:

1 - réflexion et ressourcement

2 - enthousiasme

3 - tact

4 - capacité de communication

5 - compétence

6 - vision

7 - audace

8 - sens des autres

9 - affirmation de soi

10 - participation

11 - confiance en soi

TECHNIQUE D'AFFIRMATION DE SOI

«OSER S'AFFIRMER, c'est penser d'abord à soi en tenant compte des autres»
(Dominique Chalvin)

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES:

Mon carnet de bord de leader, AIES, pp. 91 à 97.
Un leader en formation, AIES, pp. 5 à 8.
L'affirmation de soi, D. Chalvin, Collection «Formation permanente en sciences humaines», Les éditions E.S.F., Paris, 1987.

LES FAÇONS DE PARVENIR À L'AFFIRMATION DE SOI:

1. GÉRER SA CROISSANCE PERSONNELLE

- Se fixer des objectifs
- Agir en toute légitimité
- Maîtriser son anxiété
- Être ouvert aux autres à la maison, à l'école, avec les amis.

2. ACCROÎTRE SA COMPÉTENCE

- Aimer le travail bien fait
- Élargir ses perspectives
- Faire l'expérience du travail en groupe
- Se trouver un modèle, une source d'inspiration.

3. FAIRE FACE AUX DIFFICULTÉS AVEC RÉALISME, OBJECTIVITÉ ET LUCIDITÉ

- Accepter le changement plutôt qu'y résister;
- Exercer ses droits sans nier ceux des autres.

■

TECHNIQUE POUR DÉFINIR SES PRIORITÉS

DÉFINITIONS

Priorité: Qualité de ce qui vient, passe en premier, dans le temps. (Petit Robert)

But: Ce que l'on se propose d'atteindre, ce à quoi l'on tente de parvenir. (Petit Robert)
Un but est une intention, une finalité. Exemple: Développer une affirmation honnête et spontanée de soi-même dans le respect des autres.

Objectif: Résultat qu'on se propose d'atteindre dans un temps déterminé.

Caractéristiques d'un objectif:
(selon Gérald Lefebvre, dans: *Savoir organiser, savoir décider*, Éditions de l'Homme, Montréal, 1975)

- Un objectif doit décrire une situation à atteindre, des résultats désirés et non des activités
- Un objectif doit être formulé directement et simplement
- Un objectif doit être évaluable, donc spécifique et mesurable
- Un objectif spécifie seulement le quoi et le quand, mais il évite le pourquoi et le comment
- Un objectif individuel doit être compatible avec la mission de l'organisation, la raison d'être de l'unité et la définition de rôle, selon les cas
- Un objectif doit être réalisable, donc réaliste.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES:

1. ***Mon carnet de bord de leader. Les harmoniques d'un bon leader: les comprendre, les développer, les pratiquer***, AIES, Montréal, 1991.
2. ***Un leader en formation***, AIES, Montréal, 1993.

DÉFINIR SES PRIORITÉS:

Définir ses priorités, c'est se fixer des objectifs à atteindre dans un délai raisonnable, afin de poursuivre avec efficacité le but qui nous motive.

LA DÉFINITION DES PRIORITÉS PEUT COMPRENDRE TROIS ÉTAPES:

1re étape: D'abord, se fixer un but dans la vie

- Mettre sur papier quelques motivations profondes qui seraient comme un leitmotiv pour toi, un but à atteindre.

  Exemples:
  - Développer, avec mon entourage, des rapports basés sur la confiance et le respect mutuels;
  - Développer telle habileté précise de leader;
  - Mieux gérer ma croissance personnelle;
  - Accroître ma compétence en leadership;
  - Apprendre à mieux faire face aux difficultés.

- Choisir dans les motivations écrites celle qui, à tes yeux, est la plus importante à acquérir en premier. C'est le but à poursuivre.

2e étape: Déterminer des objectifs par rapport au but poursuivi

- En respectant les caractéristiques d'un objectif, décrire une situation à atteindre ou encore un résultat désiré, par rapport au but poursuivi.

  Exemples à partir de l'hypothèse que le but choisi est «Accroître ma compétence en leadership»:

  - M'inscrire de nouveau au [...sport collectif...] et apporter à chaque partie une contribution positive à l'équipe en donnant mon 100% et en manifestant de la tolérance vis-à-vis des erreurs, par des mots d'encouragement qui stimulent la confiance.

  - Pendant 6 mois, gérer mon budget personnel et tenir un Journal de mes revenus et dépenses (*Un leader en formation*, pages 74-77), afin de maîtriser la technique et d'être prêt à jouer le rôle de trésorier du club, l'an prochain.

3e étape: Évaluer de temps en temps l'atteinte des objectifs

- **Au terme du temps que tu as prescrit pour atteindre l'objectif, évaluer le degré d'atteinte de l'objectif.**

  Si le résultat est positif, accorde-toi une récompense. Ça fait du bien.

  Si le résultat est à demi-atteint ou pas du tout, il faut analyser la situation pour pointer la cause de l'échec. Ce peut être

  - **un but qui ne motive pas**
  - **des objectifs trop lourds**
  - **la paresse, l'indiscipline, le désabusement, etc.**
  - **des difficultés de tous ordres**
  - **etc.**

  Trouve la cause, c'est important. Selon le cas, fixe-toi un autre but, ou d'autres objectifs, ou parle-toi dans le miroir, ou demande de l'aide... mais affirme-toi positivement.

■

TECHNIQUE POUR AVOIR DE L'ENTREGENT

DÉFINITION

Entregent: Adresse à se conduire en société, à lier d'utiles relations. (Petit Robert)

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES:

Les brochures Scriptographic
Comment avoir de l'entregent et ***Suivre ou ne pas suivre?***
Livret no 852657 Livret no 852996

Scriptographic Communications Limited,
150 Consumers Road, Suite 404, Willowdale,
ONTARIO M2J 1P9

Les titres des divisions et une partie des idées sont tirées de ces deux brochures.

POUR AVOIR DE L'ENTREGENT:

1. SE PRÉSENTER AVEC SIMPLICITÉ

Vaincre sa timidité et faire les premiers pas:

- En arrivant, saluer amicalement ou tendre la main pour une bonne poignée de main et prononcer quelques mots de courtoisie ou de circonstance.

- Entamer simplement une conversation ou montrer de l'intérêt à celle qui est déjà en cours. Parler, laisser parler et écouter, puis faire confiance. Ne pas paniquer devant un silence prolongé: avec calme, on peut alors poser une question, non nécessairement personnelle, sur un sujet favori de l'interlocuteur.

2. SAVOIR EXPRIMER SON OPINION ET SES SENTIMENTS

- Quand l'occasion se présente, dire honnêtement ce que l'on pense ou ressent sur l'objet de la conversation.

- Exprimer un désaccord en étant attentif à ne pas rejeter ou blesser la personne qui a émis une idée ou un sentiment contraire. Exposer simplement le motif du désaccord et développer sa pensée là-dessus.

3. SAVOIR DONNER ET RECEVOIR DES COMPLIMENTS

- **Faire des compliments qui soient sincères et modérés.**
  Les compliments dans le but de séduire, émis sans retenue, peuvent produire l'effet contraire de celui qui est recherché.

- **Accueillir d'une façon naturelle et avec reconnaissance, une parole d'admiration exprimée à son endroit ou envers un objet en sa possession ou de sa propre création, etc.**

Un compliment traduit fréquemment un intérêt à un domaine [ex.: l'art, la mode, la musique, la fabrication de bijoux, etc.]. La réponse à un compliment permet d'établir rapidement une conversation.

4. SAVOIR DIRE «NON», QUAND IL LE FAUT, SANS OFFUSQUER

Les pressions sociales sont multiples et affectent tout le monde, et particulièrement les jeunes. Comment faire face aux pressions des autres?

- **Bien analyser la situation**
- **Penser aux conséquences**
- **Prendre sa propre décision**
- **Faire part aux autres de sa décision.**

5. SAVOIR ESSUYER UN REFUS

Discuter en maîtrisant ses émotions:
- **Écouter les arguments de l'autre;**
- **Faire valoir les siens;**
- **Négocier un compromis, si possible, sans manipuler l'opposant[e];**
- **Devant un refus ferme, avoir le courage de retraiter calmement pour mieux analyser la situation, en toute sérénité. Le repli stratégique n'est pas un geste négatif, au contraire, alors que la brisure d'une relation interpersonnelle l'est carrément.**

■

TECHNIQUE POUR PROTESTER SANS HEURTER

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

Technique extraite de: *L'affirmation de soi*, Dominique Chalvin, Collection: «Formation permanente en sciences humaines», Les Éditions E.S.F., Paris, 1987.

L'ART DE PROTESTER

L'art de la protestation peut-être une attitude utile, positive et indispensable à la bonne marche d'une entreprise ou d'une organisation quelque peu complexe.

Les critiques que nous adressons à notre entourage doivent tendre **à faire baisser une tension**.

Voici quelques façons d'agir utiles:

- Trouver la bonne porte: s'adresser à l'intéressé plutôt qu'à quelqu'un d'autre.
- Traiter en privé avant de le faire en public. La mise en cause publique est souvent l'équivalent d'une mise en accusation.
- Éviter les comparaisons: cette attitude met l'autre en état d'infériorité ou d'agressivité.
- Protester verbalement et non par mimiques. Un air excédé met l'autre en état d'incertitude. L'interlocuteur se met alors sur la défensive.
- Éviter l'humour et l'ironie, identifiés en général au mépris. Ne jamais humilier l'autre, reste la clé de toute bonne communication de protestation.
- Ne pas laisser s'accumuler un contentieux. Plus on attend, plus le grief grossit et prend de l'importance.
- Déposer une plainte à la fois. C'est plus efficace.
- Ne pas s'excuser. Ne pas se sentir coupable d'avoir une plainte à formuler.
- Être concret et précis. Limiter les critiques à ce qui peut être changé. S'en tenir à une description concrète des faits, sans interprétation ou recherche des intentions cachées.

- Se référer au système de valeurs de son interlocuteur. Les éléments d'argumentation et les solutions préconisées doivent apparaître comme des valeurs positives pour la personne auprès de laquelle on proteste.

- Décrire les conséquences négatives des griefs non résolus. Cette description ne doit pas être menaçante ou mensongère.

- Dire «je», pour éviter de jouer au procureur qui accuse et culpabilise. Dire «*J'ai un problème à cause du retard de ce travail*» plutôt que «*Vous êtes en retard pour remettre ce travail*».

- Présenter l'aspect positif des choses dans le souci de rendre plus objectif le contenu de la critique.

- Ne pas exiger l'impossible. Présenter des revendications irréalistes, c'est soit une manipulation, soit une façon de rompre.

- Suggérer une solution réaliste et acceptable par toutes les parties intéressées.
  Il faut «faciliter les choses» à l'autre, c'est-à-dire penser à l'avance à tout ce qui peut gêner la personne qui doit répondre à la protestation en apportant des suggestions pratiques pour diminuer ou supprimer cette gêne.

- Se préparer à protester et s'y exercer. Se préparer à protester est efficace. Il est utile de prendre une feuille de papier et d'écrire sa protestation en appliquant les procédés recommandés ci-dessus.

■

EXERCICE 1.5: EXERCICE DE RELAXATION

(extraits de *L'AFFIRMATION DE SOI*, D. Chalvin)

1. Respiration simple - 5 minutes

- Vous vous installez bien dans votre chaise.
- Vous fermez les yeux.
- Vous prenez conscience de votre corps.
- Vous prenez conscience de votre respiration, de son rythme spontané.
- Vous posez votre main là où ça respire...
- Vous restez présent à votre rythme...
- Vous amplifiez votre respiration.
- Vous lâchez les tensions avec l'expiration.
- Vous lâchez tout ce qui est inutile: les tensions... les problèmes... quand vous expirez... vous lâchez jusque dans la plante des pieds...
- Vous revenez doucement à votre rythme naturel...
- Vous reprenez conscience de la pièce.. et vous respirez plus fort une ou deux fois avant d'ouvrir les yeux.

2. Respiration - 5 minutes

- Installez-vous bien sur votre chaise.
- Vous laissez venir le calme.
- Vous prenez conscience du rythme de votre respiration.
- Vous mettez les pouces sur les dernières côtes et les doigts sur l'abdomen.
- Vous êtes présent au mouvement de la respiration et vous sentez les côtes qui se resserrent et s'ouvrent sans forcer.
- Vous sentez les côtes un peu plus haut, vous sentez que ça respire là, à la partie médiane du thorax plusieurs fois, sans forcer...
- Vous posez les doigts sur les clavicules et vous sentez le mouvement de votre respiration,
- Laissez faire le temps de quelques respirations...

Puis, d'une seule fois, vous respirez en sentant la base, la partie médiane, puis le sommet qui s'emplissent jusqu'aux épaules et se vident.
Vous recommencez trois fois... toujours sans effort.
Et doucement, vous ouvrez les yeux.

3. Présence du corps - 15 minutes

- Être bien assis.
- Le bassin est bien en place.
- Les deux pieds en contact avec le sol.
- Les épaules sont lâchées.
- Les coudes sur le siège.

- Les mains sur les cuisses.
- Les yeux fermés.
- Vous prenez conscience de votre position assise, de votre corps... Vous laissez venir le calme... l'extérieur ne vous concerne plus, vous êtes dans votre corps, les pieds enracinés au sol, les mains sur les cuisses, vous vous abandonnez à cet état de calme...
- Vous êtes conscient de votre moi corporel.
- Vous restez à l'écoute de votre corps... de ses tensions...
- Vous les relâchez... et vous allez sentir...
  . votre pied droit,
  . votre cheville,
  . votre jambe,
  . votre genou,
  . votre cuisse,
  . toute votre jambe droite détendue,
  . votre pied gauche,
  . votre cheville,
  . votre jambe,
  . votre genou,
  . votre cuisse,
  . toutes la jambe gauche détendue.

  Tout est calme...

- Vous respirez profondément...
- Vous sentez le bassin..
  . les muscles fessiers,
  . l'abdomen,
  . tout le tour de la taille.
- Vous respirez calmement.
- Vous sentez...
  . votre main droite,
  . votre poignet,
  . l'avant-bras,
  . le coude,
  . le bras,
  . l'épaule,
  . laissez l'épaule se relâcher,
  . et vous sentez tout le bras détendu.

Tout est calme, respirez profondément...

- Vous sentez votre main gauche,
  . votre poignet,
  . l'avant-bras,
  . le coude,
  . le bras,
  . l'épaule,
  . laissez l'épaule se lâcher,
  . et vous sentez tout le bras se relâcher.
- Vous sentez votre dos droit, il prend toute sa place dans sa hauteur, sa largeur,
- Vous respirez largement.

- Vous lâchez les deux épaules et la nuque.
- Votre visage se détend.
- Vous sentez votre poitrine.
- Vous respirez profondément.
- Vous sentez toute la région de l'estomac.
- Vous sentez l'abdomen.
- Vous sentez votre corps tout entier, bien rassemblé dans une masse homogène, l'énergie circule librement, il n'y a plus de noeud qui bloque...
  toute l'énergie peut circuler...
  Je suis calme et détendu...
- Quand vous voudrez, vous pourrez reprendre contact avec l'environnement, vous étirer, ouvrir les yeux.

4. Situation de calme - 5 minutes

- Vous retrouvez en vous une situation au cours de laquelle vous étiez complètement CALME: paysage, souvenir de calme...
- Quand le souvenir est là, vous le regardez mentalement...
- Et vous le faites passer dans votre corps, vous éprouvez cette situation de calme en vous.
- Vous ouvrez les yeux.

À l'avenir, collectionnez les images de calme pour vous en servir en cas de besoin. Il n'en faut pas trop: une pour l'école, une pour la maison, une pour l'autobus, etc.

5. Situation d'énergie - 5 minutes

- Vous fermez les yeux...
- Vous sentez le calme en vous...
- Vous retrouvez une situation où vous étiez particulièrement ÉNERGIQUE...
- Quand vous l'avez trouvée vous la regardez mentalement...
- Et vous sentez en vous cette énergie spécialement disponible...
- Vous arrêtez l'exercice quand vous voulez...
- Vous ouvrez les yeux.

À l'avenir, collectionnez vos images d'énergie pour les avoir à votre disposition quand c'est nécessaire.

6. Situation de contrôle - 5 minutes

- Vous laissez venir une image où vous étiez en CONTRÔLE de vous-même...
- Vous la regardez quelques instants...
- Vous l'éprouvez dans votre corps...
- Vous intériorisez...
- Vous vous arrêtez quand vous voudrez.
- Vous ouvrez les yeux.

À l'avenir, collectionnez vos images de contrôle Exemples: contrôle après une panique, contrôle après un entretien stressant, contrôle avant un examen...

TECHNIQUE POUR MAÎTRISER SON ANXIÉTÉ

DÉFINITION

Anxiété: État d'inquiétude ou d'agitation confuse accompagné d'un sentiment d'insécurité, et ressenti en situation de stress ou de menace imminente. (Petit Larousse)

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

L'affirmation de soi, Dominique Chalvin, Collection «Formation permanente en sciences humaines», Les éditions E.S.F., Paris, 1987.

POUR APPRENDRE À MAÎTRISER LE STRESS QUI PERTURBE FRÉQUEMMENT NOTRE ORGANISME:

1. PRATIQUER DES EXERCICES DE RELAXATION

Les exercices de relaxation sont de courte durée et peuvent être faits un peu partout: à la maison, à l'école, dans l'autobus, etc. On les pratique notamment avant ou après un entretien difficile, une réunion épuisante, etc.

- Exercices de relaxation extraits de ***L'affirmation de soi***. Applications pratiques, pp. 23-26, reproduits sur la planche d'exercices 1.5 de ce document, pp. 25 à 27.

2. AVOIR UN RÉGIME DE VIE ÉQUILIBRÉ

- Veiller à «s'inventer» même physiquement
  - Bien se nourrir régulièrement
  - S'accorder le sommeil réparateur nécessaire
  - Considérer les événements avec une pensée positive.

3. APPRENDRE À GÉRER SON TEMPS

- Inscrire son emploi du temps sur un calendrier hebdomadaire ou mensuel:
  - Mettre en relief [trait de couleur, signe] les obligations essentielles à ne pas négliger;
  - Éliminer la surcharge. Savoir refuser ou repousser une demande quand son emploi du temps est complet ou suffisamment rempli;
  - Un emploi du temps équilibré comporte des périodes de détente physique et mentale;
  - Se fixer des échéances raisonnables pour l'accomplissement des travaux ou des activités, afin d'éviter un encombrement peu productif.

- Évaluer mensuellement son emploi du temps. Bien gérer son temps, c'est aussi exercer sa liberté.

■

TECHNIQUE D'ACCUEIL ET D'OUVERTURE À L'AUTRE

DÉFINITION

Accueil: Manière de recevoir quelqu'un, de se comporter avec lui quand on le reçoit ou quand il arrive. (Petit Larousse)

ACCUEILLIR UNE PERSONNE

À l'arrivée d'une personne qui vient nous saluer ou nous voir:

1. S'empresser d'aller vers elle, puis tout en prononçant son nom, s'il nous est connu,
   tendre la main,
   ou ouvrir les bras,
   ou exprimer un mot de bienvenue,

   selon la circonstance et selon le degré de connaissance que l'on a de cette personne

2. Manifester, dans son regard et sa physionomie, une attitude de considération

3. La mettre vite à l'aise
   par une phrase personnalisée,
   ou par une information sur l'activité annoncée ou en cours

4. Créer la confiance en s'informant de son état ou de ses sentiments personnels au regard de l'activité

5. Conserver une attitude vraie et détendue; ni hautaine, ni timide

6. S'il y a lieu, l'accompagner, ou la faire accompagner, pour faciliter son intégration au groupe.

■

TECHNIQUE DE PRÉSENTATION D'UNE PERSONNE

A - PRÉSENTATION D'UNE PERSONNE À UNE AUTRE PERSONNE

- **À une personne ayant un statut particulier ou qui est plus âgée**

1. Nommer la personne dont le statut est supérieur ou particulier en premier;

2. Ajouter immédiatement: «Je vous [te] présente ... (nom et un élément d'identité de l'autre personne)». L'élément d'identité permet de situer rapidement les personnes présentées, les met ainsi plus à l'aise. Le contexte est tout de suite plus chaleureux.

   Si le «Je te présente» semble trop formel, on peut tout simplement désigner la deuxième personne par un geste délicat de la main en l'identifiant.

Exemples:

«Maman. – Maxime, un copain d'école. Nous sommes dans le même groupe de math.»
«Grand-père. – Je te présente mon amie Véronique, une sportive comme moi». (À Véronique) – «Grand-père se garde jeune, il s'intéresse aux sports».

- **À une personne de même statut**

Même procédé que ci-dessus, sauf qu'il n'y a pas d'ordre de présentation.

Exemple:

«Salut, Geneviève. Ça va? Je te présente mon amie Véronique».
[Puis en s'adressant à Véronique]: «Geneviève est une copine qui fait partie du même club de natation que moi».

B - PRÉSENTATION D'UNE PERSONNE À UN AUDITOIRE

1. S'ÊTRE PRÉPARÉ(E) À L'AVANCE

L'improvisation peut être un manque de respect pour la personne invitée.

S'être informé(e) du ou des motifs du choix de cette personne-ressource et des principaux éléments de son plan de carrière qui pourront être mis en relief devant l'auditoire.

Avoir rédigé un texte sur papier ou dans sa tête et l'avoir mémorisé.

Voici un modèle de présentation d'une personne à un auditoire:

- ***Introduction***

  Esquisse du motif général qui a conduit au fait de solliciter l'apport de cette personne.

  Exemple:

  «Au cours des pratiques précédentes, on a souvent souligné notre difficulté, et en même temps, la nécessité d'avoir une bonne vision du jeu.
  Or, quand le hasard me fit rencontrer mon bon ami [J.P.], l'idée de lui demander de venir vous exposer comment développer cette habileté s'est imposée à moi. J'ai pris le risque de lui demander cette faveur et à ma grande satisfaction il a accepté.
  Je considère que l'accueillir ici, aujourd'hui, est pour nous un privilège.»

- ***Motiver les gens à l'accueillir avec une disposition d'écoute***

  Relever, dans le plan de carrière ou le vécu de la personne, les éléments de compétence et/ou d'expérience qui en font un consultant ou une consultante recherché[e] et qui justifie le motif de sa présence en ce lieu.

  S'en tenir plutôt à l'essentiel, car le «show» n'est pas l'affaire de celui ou celle qui présente.

  Exemple (suite):

  «J.P. est entraîneur de l'équipe officielle de l'Université [...].
  Sous sa direction, l'équipe a remporté le championnat provincial et national trois fois au cours des quatre dernières années. À l'Université même, il donne des séminaires non seulement à des entraîneurs, mais à des athlètes professionnels. Reconnu comme fin stratège, J.P. connaît toutes les règles de base du sport que nous pratiquons et les habiletés à développer.»

- ***Céder la place à la personne présentée***

  L'objectif du point 2 atteint, il faut aussitôt donner la parole à la personne-ressource.

  Exemple [suite]:
  «Je suis convaincu que vous avez hâte d'entendre J.P. C'est pourquoi je lui laisse immédiatement la parole.»

2. SUR PLACE, AGIR SANS PRÉCIPITATION

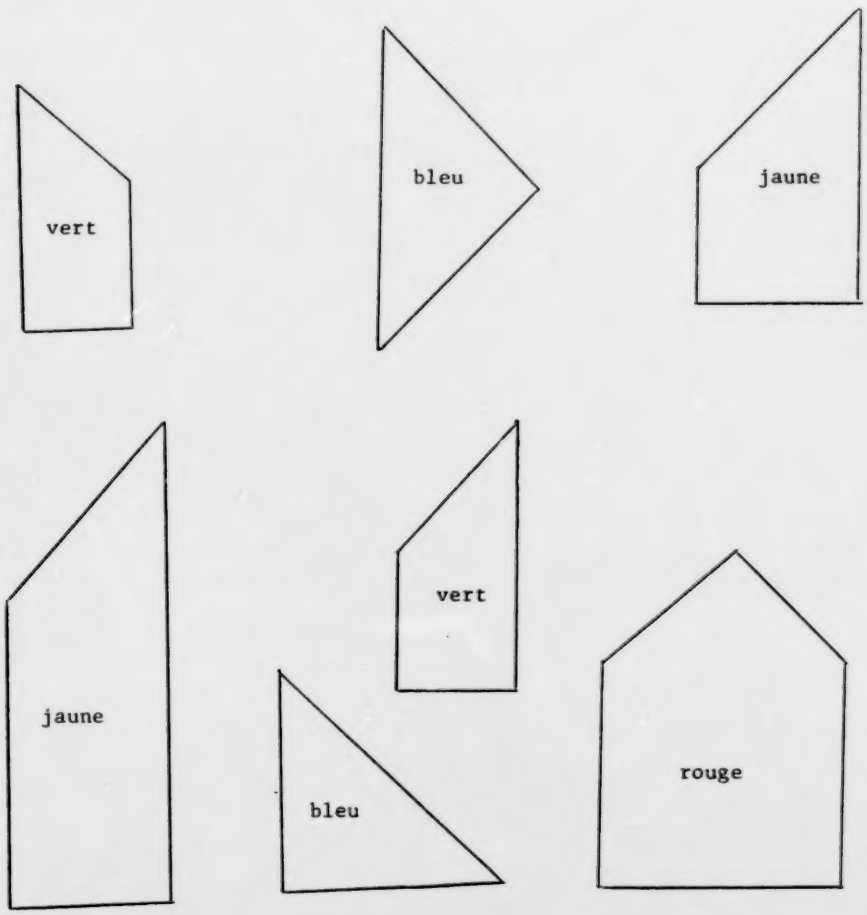
Se placer debout devant l'auditoire, de façon à être vu par tous les participants.

Parler haut et fort et d'une manière naturelle, c'est-à-dire qui n'a pas l'air de débiter un texte monotone.

■

EXERCICE 3.1 MÉLI-MÉLO

1. **Découper les pièces détachées du casse-tête**
2. **Rassembler les pièces selon les instructions.**



jaune

bleu

vert

vert

rouge

jaune

bleu

TECHNIQUE DE L'ÉCOUTE

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

Conduire un entretien, Jean-Maurice Vergnaud et Arnelle de Pianelli, Les Éditions d'organisation, Paris, 1990.

1. LAISSER L'AUTRE S'EXPRIMER AVEC CONFIANCE

- Le laisser dire son opinion ou exprimer ce qu'il ressent sans l'interrompre; ne pas terminer ses phrases.
- Essayer de comprendre ce qu'il veut transmettre pour mieux saisir son cadre de référence et découvrir même ce qu'il ne dit pas.

2. MANIFESTER SON ATTENTION

- «Entendre avec les yeux»: regarder naturellement celui qui parle, sans soutenir son regard ou le dévisager.
- Observer le langage de son corps: posture, mimiques, gestes, expressions, pour mieux saisir la portée psychologique ou émotive de ce qu'il dit.
- Acquiescer par un signe [«oui», «hmm»] pour signifier à l'autre que l'on reçoit bien ce qu'il transmet ou son intérêt à ce qu'il dit.

3. INTERROGER ET REFORMULER

- Quand c'est nécessaire, amener l'autre à clarifier sa pensée ou ce qu'il ressent en posant une question [Cf.: ***Un leader en formation***, pages 37-38]
- Reformuler, c'est-à-dire redire d'une manière plus concise ou plus explicite ce que l'autre vient d'exprimer, afin de s'assurer d'une bonne compréhension.

4. TÉMOIGNER DE L'EMPATHIE

- Montrer à l'autre que l'on comprend ses sentiments. L'encourager.
- Ne jamais se moquer de ce que l'autre exprime. Respecter ses silences, sa timidité, son émotivité.

EXERCICE 3.2: QU'EN DIS-TU?

Voici une série d'affirmations que l'on entend parfois. Toi, qu'en dis-tu? Les membres du groupe échangent leurs commentaires.

1. Les élèves n'écoutent pas les messages transmis par le système intercom parce que le moment de transmission est mal choisi.

2. Il y a des types de messages qui ne conviennent que si la personne qui le fait est devant le groupe.

3. Les petites digressions ou parenthèses que tolère le communiqué oral ne doivent pas distraire l'auditoire du message principal à retenir.

4. Le style du message oral et écrit n'est pas le même.

5. La distribution d'un petit bulletin de nouvelles, hebdomadaire ou mensuel, est une pratique à instaurer.

6. Le message écrit doit être bref et clair pour être lu par la majorité des élèves.

7. Pour s'assurer une transmission efficace, mieux vaut transmettre plusieurs messages par affichage que sur un seul communiqué écrit.

TECHNIQUE DU COMMUNIQUÉ ORAL OU ÉCRIT

1. PRÉPARATION DU COMMUNIQUÉ

Que le communiqué soit transmis verbalement ou par écrit, il doit avoir été préparé.

Ébaucher un plan afin de préparer un communiqué clair, précis, contenant toutes les informations à transmettre.

- Annoncer le sujet de la communication, le *quoi*.
  S'il y a deux ou plusieurs sujets dans le communiqué, les énoncer clairement l'un après l'autre

- Pour chaque sujet, communiquer séparément l'ensemble des informations s'y rattachant:
  Écrire, pour chaque sujet, toutes les informations à transmettre, puis les ordonner et les regrouper afin d'établir un ordre logique de transmission et de faciliter la compréhension de l'auditoire.

- En terminant, souligner l'intention du communiqué.

EXEMPLE D'UN PLAN DE COMMUNIQUÉ:

- **sujet:** sortie sportive d'hiver.

- **informations utiles et essentielles**
  - **les éléments circonstanciels:**
    quand
    où
    pour qui/avec qui
    comment (moyen de transport)
    durée.
  - **les prérequis:**
    formulaire de décharge de responsabilité en cas d'accident
    l'inscription: modalités.
  - **les prévisions matérielles:**
    tenue vestimentaire
    équipement: possibilité de location ou pas
    repas: lunch, casse-croûte ou restaurant.
  - **la sécurité:**
    responsabilisé individuelle: gare à la témérité
    interdiction d'alcool ou de substances illégales
    recours aux surveillants de l'école ou aux moniteurs du site en cas de besoin.

- **intention du communiqué**

  Voeu: une journée qui donnera l'occasion de fraterniser et d'avoir du plaisir ensemble

  Souhait: une participation spontanée et générale.

2. TRANSMISSION DU COMMUNIQUÉ ORAL

- Avoir un débit naturel, ni trop rapide, ni trop lent.
- Par fierté pour sa langue, utiliser un français correct.
- adapter à son auditoire le ton et la façon de transmettre l'information, en évitant la familiarité et sans distraire l'auditoire de l'essentiel du message.

3. LA COMMUNICATION ÉCRITE

- Le communiqué écrit doit mentionner, en introduction
  - de quelle personne il provient et à quel titre cette personne émet le communiqué
  - à quelle(s) personne(s) il est destiné
  - la date de l'émission du communiqué
  - L'objet principal ou les objets principaux du communiqué.
- Écrire en un français correct.

■

TECHNIQUE DU REMUE-MÉNINGES (brainstorming)

DÉFINITION

Brainstorming: Technique de recherche des idées; réunion où chacun fournit ses suggestions pour résoudre un problème. [Le Petit Robert]

Une expression spontanée d'idées pertinentes par rapport à la question qui motive le rassemblement. Toutes les idées sont exprimées librement, sans lien nécessaire les unes avec les autres. On les accepte telles quelles sans chercher à évaluer leur qualité ni à porter aucun jugement.
Le brainstorming est très utile pour dresser une sorte d'inventaire de toutes les idées représentées dans le groupe relativement à un problème ou à la solution d'un problème. [A. Beauchamp, R. Graveline, C. Quiviger, dans ***Comment animer un groupe***, Les Éditions de l'Homme, 1976].

1. IMPOSER UN MINIMUM DE RÈGLES DE FONCTIONNEMENT

- Désigner un animateur
- S'entendre pour la prise de parole
- Préciser la durée de la discussion.

2. RÔLE DE L'ANIMATEUR

- Donner la parole aux demandeurs si telle a été la décision du groupe.
- Ramener à l'ordre:
  - si un comportement trop déviant nuit au fonctionnement du groupe
  - si la discussion est parsemée d'énoncés de jugements de valeur
- Aux moments propices (exemples: un silence qui semble signifier un épuisement des idées sur le sujet; un aspect de la question a été amplement développé), faire un résumé succinct des principales idées émises, de façon à relancer la discussion ou soumettre au groupe une synthèse finale des idées à retenir sur le sujet traité.
- Clore la discussion à la fin du délai prescrit par le groupe.

■

EXERCICE 4.2 : TRAITS DE CARACTÈRES DIFFICILES

1re partie **Associer chaque trait de caractère à la description propre qui en est faite dans la deuxième partie de l'exercice:**

le(la) boudeur(euse)	le(la) bavard(e)
le(la) timide	le(la) questionneur(euse)
le(la) contrariant(e)	l'étourdi(e)
le(la) connaisseur(euse)	le rigolo (la comique)

2e partie

portrait	trait de caractère	description	connais
	_____	S'oppose à tout pour le plaisir. S'intègre difficilement au groupe.	_____
	_____	A toujours quelque chose à dire sans se soucier si d'autres veulent intervenir.	_____
	_____	Manifeste sa contrariété en devenant silencieux et renfrogné.	_____

_____	Rit à tout propos, sans motif valable. Fait le bouffon.	_____
_____	Agit ou parle sans réflexion, sans attention.	_____
_____	Se croit plus informé que tout le monde. Cherche à imposer son opinion.	_____
_____	N'ose pas parler par manque d'assurance et de confiance en soi.	_____
_____	Pose inlassablement des questions pour lesquelles, souvent, il connaît les réponses.	_____

TECHNIQUE DE MAÎTRISE DES PARTICIPANTS QUI POSENT PROBLÈME

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

Un leader en formation, AIES, pages 46 à 49.

L'animateur (l'animatrice) d'un groupe de réflexion ou de travail peut devoir aider des participants qui en raison de leur personnalité ou de leur humeur passagère gênent le processus de participation:

1. CEUX (OU CELLES) QUI PARLENT TROP

- **Le bavard (la bavarde)**

  - Profiter d'une reprise de souffle pour questionner le groupe ou quelqu'un d'autre
  - Avec la main, faire le geste d'arrêter le flot de paroles
  - Si possible, se déplacer pour être hors de son axe visuel; ne pas le regarder.

- **Le questionneur (la questionneuse)**

  - Renvoyer ses questions au groupe
  - Éviter d'appuyer ou de réfuter son point de vue.

- **Celui ou celle qui s'entretient en aparté avec le voisin, la voisine**

  - Faire silence
  - Interpeller l'un des deux à l'aide d'une question facile; lui demander son avis
  - Faire «chut» avec un doigt sur la bouche
  - Réprouver du regard
  - Si possible, aller se placer près d'eux.

- **Le rigolo (la comique)**

  - Rappeler à l'ordre avec un air sérieux
  - Ramener sur le sujet en lui posant une question facile, mais pertinente
  - Rappeler l'essentiel de la (ou des) dernière(s) interventions pour que le rythme de la discussion ne soit pas perdu.

2. CEUX OU CELLES QUI NE PARTICIPENT PAS ASSEZ

- **Le complexé (la complexée)**

  - Lui poser une question facile à l'occasion
  - Répéter une intervention pertinente de sa part pour lui accorder de la valeur
  - L'encourager du regard, sans l'inviter avec trop d'insistance à se compromettre.

- **Le (la) timide**
  - L'aider à s'exprimer par une ou des sous-questions
  - Contenir celui ou celle qui se moque de son attitude timide
  - Solliciter son intervention si le sujet traité est de sa compétence.

- **Le grand seigneur (la femme hautaine)**

  - Chercher à l'intégrer au groupe avec courtoisie
  - L'amener à s'intéresser à la discussion en amorçant avec lui (elle) un bref dialogue sur le sujet, pour ensuite offrir son point de vue à la réflexion du groupe
  - Le regarder périodiquement dans les yeux.

3. CEUX (CELLES) QUI ONT L'ESPRIT DE CONTRADICTION

- **Monsieur (Madame) qui sait tout**

  - Demander au groupe d'émettre un avis sur le contenu de son intervention
  - Lui faire entendre, par un geste ou le regard, que la parole doit être partagée.

- **L'agressif (l'agressive)**

  - L'amener à trouver lui-même (elle-même) un aspect positif à ce qu'il exprime
  - Rester calme; demander délicatement au groupe ce qu'il pense
  - Ne pas accorder trop d'attention à son humeur maussade, mais invoquer, si nécessaire, les règles de la courtoisie et du respect des autres.

■

EXERCICE 5.1: LES NEUFS POINTS

Relier les 9 points du dessin ci-dessous en 4 traits droits et sans lever le crayon.

DURÉE DE L'EXERCICE: 8 MINUTES

(Jeu extrait des SÉMINAIRES DE COMMUNICATION À L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION, Jean-Pierre Gruère).

TECHNIQUE DE FORMULATION D'UN MANDAT

DÉFINITION

Mandat: Charge, fonction donnée par une personne à une autre pour qu'elle la remplisse en son nom. [Le Petit Robert]

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

Un leader en formation, AIES, pages 65-66.

Dans la formulation d'un mandat, des précisions doivent absolument être indiquées par le mandant pour que la personne qui agit en son nom connaisse parfaitement l'étendue du mandat qui lui est confié et exerce son leadership dans la confiance et la sérénité.

1. LA NATURE DE LA FONCTION CONFIÉE

Préciser le résultat appréhendé et l'ensemble des devoirs à assumer pour accomplir la fonction.

2. L'ÉTENDUE DU DROIT D'AGIR ET DE LA RESPONSABILITÉ DES ACTES COMMIS

- Indiquer, dès le départ, le degré d'autonomie accordé à la personne ou au groupe dans l'exécution de son mandat. Son pouvoir de prendre des décisions est-il absolu ou subordonné à des conditions d'autorisation ou de consultation d'un supérieur hiérarchique?
  L'indication du degré d'autonomie établit le degré de responsabilité du mandataire.
- Mentionner clairement sous quelle autorité le mandataire agit et à quels moments ou à quelle fréquence il doit lui rendre compte de ses actes.
- S'il y a lieu, mentionner les droits corporatifs, collectifs ou individuels, à l'encontre desquels le mandataire ne peut agir.

3. LES RESSOURCES MISES À LA DISPOSITION DU MANDATAIRE

Le mandat doit faire état

- des ressources **humaines** mises au service du mandataire au cours de la période d'exécution du mandat (conseiller(s), secrétaire, etc.).
  On peut dès lors autoriser le droit de former un comité et des sous-comités, de sonder les opinions du milieu, de s'adjoindre des collaborateurs, etc.

- des ressources **matérielles** pouvant être utilisées: autorisation préalable de retenir et utiliser des lieux comme l'auditorium, le gymnase, etc, de se servir de l'équipement audio-visuel, sportif ou autre.

- des ressources **financières** auxquelles il peut recourir: budget pré-autorisé, permission de lever des fonds ou d'exiger des droits d'entrée ou de participation, etc.

4. LA DURÉE DU MANDAT

Il est important de prescrire une date de fin du mandat.

EXEMPLE DE FORMULATION D'UN MANDAT:

À titre de Directeur des élèves, je confie au Conseil étudiant du Collège, le soin d'organiser les OLYMPIQUES qui se tiendront sur le site du Collège, les 17 et 18 février 19.....

Le mandat confié à ce comité organisateur des jeux olympiques comporte la préparation du programme des jeux et des sports, sa mise en place incluant les rondes préliminaires pour le choix des concurrents, l'information et la publicité, le contrôle des dépenses, l'organisation des compétitions et la remise des médailles.

Monsieur (...), professeur d'éducation physique, agira comme conseiller et personne-ressource auprès du comité organisateur et, de ce fait, en est membre de droit.
Le budget pour la réalisation du mandat, pris à même celui du secteur des services éducatifs, est fixé à ...$. Aucune autre sollicitation d'argent de quelle que nature que ce soit, n'est autorisée. Les procédures comptables pour les sorties et les entrées d'argent sont établies par le service de comptabilité du Collège.

Les membres du comité organisateur peuvent recourir aux services de soutien du Collège (audiovisuel, secrétariat, photocopie, préparation de locaux, etc.) en respectant les procédures de fonctionnement, de réservation ou de prêt établies par ces mêmes services.

Toute décision du comité organisateur ne devient effective qu'après l'approbation du Directeur des élèves qui n'opposera son veto que si les droits, les politiques ou les directives du Collège ne sont pas respectés ou s'il y a abus de confiance ou de pouvoir dans l'exécution du présent mandat.

Le Directeur des élèves et le comité organisateur procédera à une évaluation de tous les aspects de la mission confiée dans les quelques jours qui suivront la clôture des jeux. Mais une évaluation ponctuelle et assidue au cours de la démarche d'organisation devra être prévue et faite en présence du conseiller et personne-ressource.

EXERCICE 5.2 : IDENTIFICATION DES OBJECTIFS TERMINAUX

A. Revoir les caractéristiques d'un objectif: TECHNIQUE POUR DÉFINIR SES PRIORITÉS, page 11.

B. Deux à deux, identifier les énoncés qui peuvent être considérés comme des objectifs terminaux d'une activité. Motiver les rejets.

ACTIVITÉ: EXPÉDITION D'ALPINISME 1. Être au préalable en bonne forme physique.	
2. Apporter quotidiennement sa contribution à la préparation des repas	
3. Avoir une tenue vestimentaire légère	
4. Agir en conformité avec les règles de fonctionnement que le groupe s'est données	
5. Avoir les connaissances minimales sur les mesures de prévention, de sécurité et d'utilisation du matériel.	
ACTIVITÉ: CONCOURS DE NAGE SYNCHRONISÉE 6. Avoir un arbitrage juste et impartial.	
7. Solliciter la participation des athlètes de nage synchro des autres clubs de la ville.	
8. Recruter plus de filles aux cours de nage synchronisée.	

TECHNIQUE DE FORMULATION D'UN OBJECTIF TERMINAL

DÉFINITION

Un objectif terminal est un **résultat** à atteindre **encadrant** l'intention finale visée. Ainsi, un objectif terminal devient un facteur qui oriente les opérations entreprises pour atteindre le but final.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES:

Un leader en formation, page 67
Voir dans le présent cahier: **Caractéristiques d'un objectif**, page 11.

1. INSCRIRE L'ACTIVITÉ À ORGANISER

Quelle est l'intention finale du projet?

EXEMPLE:
L'organisation de jeux olympiques d'hiver pour tous les élèves du Collège.

2. DRESSER UNE LISTE DE CRITÈRES DE RÉUSSITE RÉALISTES DU PROJET VISÉ

Il s'agit de répondre à des questions comme

- À quelles conditions, le projet visé sera-t-il une réussite?
- Quelle forme particulière devrait prendre le déroulement de l'action?
- Quelles sont les attentes du milieu en regard du projet visé?
- Quelle serait la critique qui me ferait le plus mal à entendre sur le projet une fois réalisé? [le «contraire» est un critère de réussite]

EXEMPLES:
- Que tous les élèves participent à un moment ou l'autre à un jeu ou à un sport
- La participation des membres de nos équipes de compétition inter-ligue
- Avoir un arbitrage qui soit compétent, juste et impartial
- Créer un climat de bonne camaraderie entre les élèves et les professeurs d'un même cycle [groupe-classe]
- Favoriser l'intégration des professeurs aux jeux et aux sports
- Assurer une information complète et assidue
- Amener le plus de monde possible à s'engager dans la démarche
- Promouvoir l'harmonie entre les personnes
- etc.

3. RETENIR UN OU QUELQUES CRITÈRES DE RÉUSSITE

- Disposer les réponses obtenues en «3» par ordre d'importance
- Déterminer les principales caractéristiques à retenir
- S'il y a lieu, les exprimer en «objectifs» à réaliser.

EXEMPLE:

1er objectif terminal:

Que les jeux olympiques soient l'occasion d'amener les élèves à prendre davantage conscience de leur appartenance à tel groupe-classe, tel cycle ou au Collège et d'exprimer cette solidarité par un appui concret.

2e objectif terminal:

Tout en conservant un noyau organisateur responsable qui coordonne toutes les activités, confier le plus de mandats possible à des comités et à des élèves.

3e objectif terminal:

Faire en sorte que l'arbitrage soit compétent et impartial.

4e objectif terminal:

Tout le long de la démarche, avoir un système qui permette une information continue et efficace entre les éléments de la structure organisationnelle, puis entre le comité organisateur et les élèves.

■

EXERCICE 5.3: LA COURSE CYCLISTE

Quatre équipes de quatre cyclistes font une course de 40 kilomètres.
Le premier cycliste qui franchira le fil d'arrivée remportera les honneurs de la course au nom de son équipe.

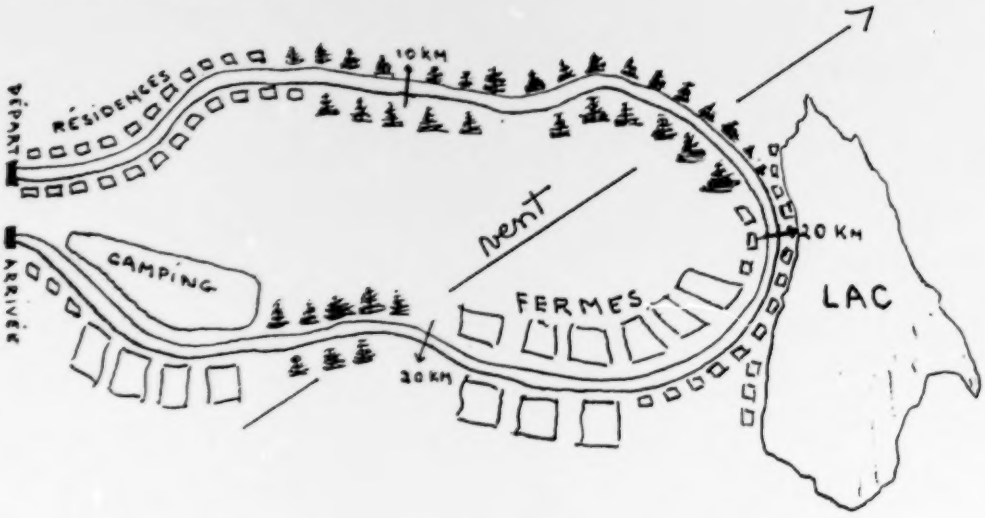
Données pour l'entraîneur de l'équipe au maillot jaune:

- **Forces et faiblesses des équipiers:**

  ÉQUIPIER **A**: expérimenté et résistant à la douleur et à l'effort
  ÉQUIPIER **B**: un peu impulsif; bon sprinter
  ÉQUIPIER **C**: première compétition d'équipe; bonnes jambes
  ÉQUIPIER **D**: expérimenté; moins résistant dans les côtes.

- **Coupe verticale du parcours de course:**

- **Vue à vol d'oiseau du parcours de course:**



Quels conseils sur la manière de se positiõnner le long de la course l'entraîneur devrait-il donner à chacun de ses équipiers?

À l'équipier A:

À l'équipier B:

À l'équipier C:

À l'équipier D:

TECHNIQUE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE DU PROJET

DÉFINITION

Plan stratégique: Manière de conduire le projet, d'en coordonner les activités.

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

Un leader en formation, AIES, pages 68-69.

PLAN STRATÉGIQUE D'UN PROJET

1. DÉTERMINER UNE STRUCTURE D'ORGANISATION

- Mesurer l'ampleur ou la complexité de l'événement
- Déduire si le projet peut être mené à bonne fin par une seule personne ou conclure à la nécessité de former un comité organisateur, aidé de comités et peut-être même de sous-comités de travail
- Identifier les comités de travail [et les sous-comités] à former
- Ébaucher une structure qui permette de visualiser le fonctionnement hiérarchique (la ligne d'autorité) de l'organisation.

2. SPÉCIFIER LE MANDAT DES PRINCIPAUX RESPONSABLES

- Spécifier le mandat de chaque membre du comité organisateur:

  Attribuer les mandats spécifiques essentiels: président, secrétaire, porte-parole officiel de l'organisation ou responsable des relations publiques, responsable de l'information, présidents des comités de travail, etc.

- Spécifier, s'il y a lieu, le mandat de chaque comité de travail.

- Identifier, dans la structure organisationnelle, les lieux de prises de décision finales et conditionnelles:

  - une décision finale est celle du décideur qui a le plein pouvoir de délibérer et d'imposer sa décision

  - une décision conditionnelle est celle du décideur qui a le pouvoir de délibérer, mais doit soumettre son jugement à une instance supérieure avant de la faire connaître et de la faire appliquer. La décision conditionnelle est celle d'un responsable intermédiaire.

- S'assurer, qu'à tous les paliers de l'organisation, chaque responsable identifie la personne morale (comité) ou physique à laquelle il doit rendre compte de ses décisions et de son action.

- S'assurer que le principe du processus décisionnel est appliqué aux sous-comités ou individus auxquels on confie une responsabilité.

3. APPROUVER LE PLAN D'ACTION DE CHAQUE COMITÉ DE TRAVAIL

En d'autres termes, **coordonner les activités de ses mandataires** dans le temps et les espaces disponibles et s'assurer qu'on respecte le mandat principal de l'organisation.

4. ADOPTER LE PLAN D'INFORMATION ET CELUI DE PUBLICITÉ

- Approuver les règles de fonctionnement et les modalités de communication interne et externe proposées par le responsable ou le comité de l'information;

- Approuver le plan de publicité proposé par le responsable ou le comité de publicité.

5. ADOPTER LE PROJET DES REVENUS ET DÉPENSES (BUDGET), PUIS LES ÉTATS FINANCIERS À LA FIN

Le comité organisateur doit ratifier les prévisions budgétaires de l'organisation et approuver, à la fin, les états financiers soumis par le trésorier, même s'il a confié la préparation de ces documents pour mandat:

- Identifier les sources de revenus

- Répartir les dépenses, selon les besoins et les revenus identifiés

- Décider des procurations pour les entrées et sorties d'argent

- Approuver les états financiers.

6. SE DONNER UN PLAN D'ÉVALUATION

- Dès la mise en marche, désigner un responsable de l'évaluation chargé d'élaborer un plan d'évaluation continue, au nom du comité organisateur.

- Prévoir une évaluation du fonctionnement et des résultats, une fois le mandat principal réalisé.

■

EXERCICE 5.4: LES DIVERS DOMAINES D'UNE MÊME ORGANISATION

Projet: **La présentation d'une pièce de théâtre**

Planifier les divers domaines d'opérations engendrés par ce projet de représentation.

DOMAINE	OPÉRATIONS À RÉALISER	RESPONSABLE	ÉCHÉANCE

TECHNIQUE DE PLANIFICATION DE L'ACTION

DÉFINITION

Plan d'action: Disposition ordonnée des opérations à réaliser.

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

Un leader en formation, AIES, pages 70-71.

1. FAIRE L'INVENTAIRE DES TÂCHES À EXÉCUTER

- répertorier méthodiquement les tâches à exécuter et les détailler, soit
  - par étapes ou périodes de temps
  - par types d'opérations: tâche principale et tâches connexes
    exemples: programmation, animation, relations publiques, information et publicité, levée de fonds, trésorerie, recrutement, équipement, soutien administratif, sécurité, arbitrage, journal des résultats, etc.
- lister les tâches à exécuter, dans la 1re colonne d'un tableau divisé en trois ou quatre sections.

2. INDIQUER LES NOMS DU [DES] RESPONSABLE[S] DE CHAQUE TÂCHE

- Vis-à-vis chaque tâche inscrite dans la 1re colonne, indiquer le nom de la [des] personne[s] mandatée[s] pour exécuter cette tâche.

3. INDIQUER UNE DATE D'ÉCHÉANCE POUR CHAQUE TÂCHE

- Avec réalisme et en considérant l'interrelation des opérations, fixer une date à laquelle la tâche doit être accomplie entièrement.

4. INDIQUER LA PERSONNE À QUI LE RESPONSABLE DOIT RENDRE DES COMPTES

- Suivant l'ampleur du projet, et afin de clarifier les niveaux de responsabilité de l'action, on peut inscrire dans une 4e colonne le nom de la personne [ou du comité] à laquelle [auquel] l'exécutant de la tâche doit rendre compte de son action et, s'il y a lieu, évaluer la situation.

TECHNIQUE DE PLANIFICATION FINANCIÈRE

DÉFINITION

Plan financier: Manière de gérer les ressources pécuniaires de l'organisation.

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

Un leader en formation, AIES, pages 73 à 80.

1. PRÉPARER UN PROJET DE BUDGET

Le budget est constitué des recettes et des dépenses qui sont autorisées pour la réalisation de l'organisation.

- **Les recettes ou sources de financement**
  - Identifier avec réalisme toutes les sources de revenus.

    EXEMPLES:
    Part de la cotisation annuelle des élèves prévue au budget pour le festival de mai: _____ $
    Profit d'une vente de tee-shirts: _____ $
    Produit du lavothon: _____ $

  - Inscrire le total des revenus: _____ $

- **Les prévisions de dépenses**
  - Prévoir les diverses rubriques (titres) de dépenses, c'est-à-dire regrouper ces dernières par types d'activité ou par départements, etc.

    EXEMPLE:
    Publicité
    Équipement et location
    Animation
    Sécurité

    EXEMPLE:
    Ballon-volant
    Ballon-panier
    Water-polo
    Arbitrage

  - Dans chaque subdivision, détailler toutes les dépenses prévisibles.

2. FAIRE APPROUVER LE BUDGET PAR LE COMITÉ ORGANISATEUR OU L'AUTORITÉ COMPÉTENTE

Ne présenter qu'un budget équilibré, c'est-à-dire celui où les dépenses n'excèdent pas le total des revenus.

3. APPLIQUER LE MODE DE PROCURATION APPROUVÉ

- Ouvrir un compte selon le mode de procuration approuvé par le comité:
  - service de comptabilité de l'école: procédures à suivre
  - institution financière: précautions à prendre.

4. TENIR LE JOURNAL DES REVENUS ET DÉPENSES

- Généralement, le trésorier, désigné par le comité organisateur, inscrit dans le cahier prévu à cette fin chacune des entrées et des sorties d'argent.
  (Cf. ***Un leader en formation***, pages 76-77).
- Toute dépense doit être accompagnée d'une pièce justificative agréée par le trésorier par l'apposition de ses initiales.

5. ADOPTER LE BILAN FINANCIER

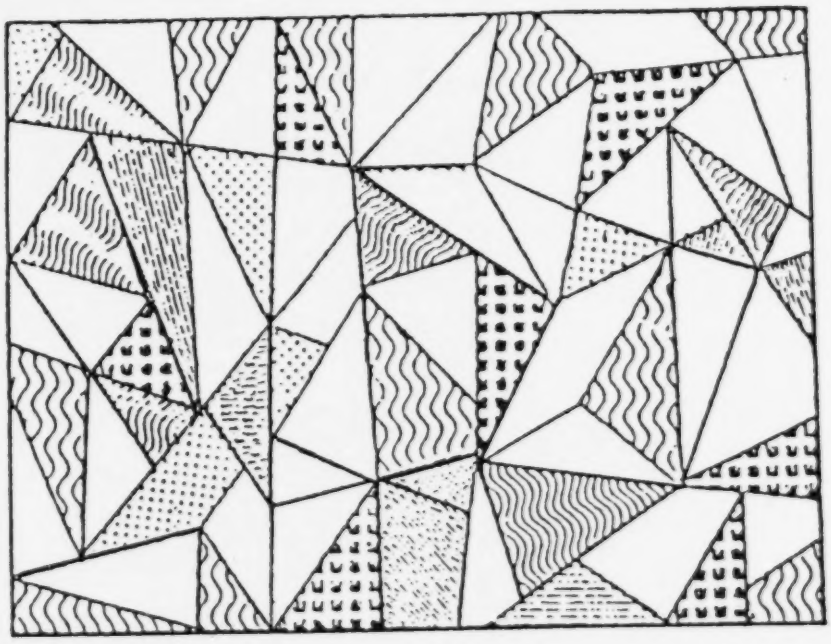
Le bilan financier est un tableau qui résume les revenus et les dépenses inscrits au Journal.

- Fixer des échéances pour la présentation des bilans périodiques, s'il y a lieu;
- Fixer la date à laquelle le trésorier devra déposer le bilan final;
- Selon l'ampleur de l'organisation ou de la forme de procuration adoptée, désigner deux vérificateurs pour examiner l'ensemble des documents comptables et faire, s'il y a lieu, des recommandations qui seront utiles lors d'une prochaine organisation d'activité.

■

EXERCICE 5.6: L'ÉTOILE CACHÉE

Dans le dessin ci-dessous, une étoile à cinq branches y est cachée. Découvre-là, puis marque son contour au crayon de plomb.



TECHNIQUE D'ÉLABORATION D'UN PLAN D'INFORMATION

DÉFINITIONS

Plan de l'information: Ensemble des moyens privilégiés pour communiquer l'information à l'intérieur de la structure organisatrice, puis au milieu environnant concerné.

Information: Communication servant à mettre au courant, à faire connaître une chose, à donner des éclaircissements ou à avertir.

1. DÉSIGNER UN(E) RESPONSABLE DE L'INFORMATION

- En général, le(la) secrétaire du comité organisateur assume cette fonction.
- Le rôle du(de la) responsable de l'information se résume à:
  - préparer une structure de communication, c'est-à-dire:
    - veiller à ce que chaque comité de travail désigne un(e) responsable de l'information
    - déterminer avec les responsables de l'information des comités, les modalités de fonctionnement et de communication interne.
  - assurer la régulation de la transmission des informations:
    - exiger le respect des règles de fonctionnement et de communication
    - lever les obstacles à la circulation rapide et efficace des renseignements
    - tenir périodiquement des réunions d'évaluation
  - pré-autoriser les dépenses exigées pour l'exécution du mandat et selon les prévisions budgétaires.
  - travailler en étroite collaboration avec le(la) responsable de la publicité.

2. DÉTERMINER LES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT

Déterminer les règles de fonctionnement, c'est définir en quelque sorte les responsabilités des agents d'information de tous les comités: comité organisateur et comités de travail.

- **Repérage de l'information**

  - Après chaque réunion, relever
    - les décisions à communiquer
    - les étapes opérationnelles franchies
  - Observer ce qui se passe: rapporter les nouvelles, les opinions du milieu qui font consensus, etc.

- **Tri de l'information**

  Traiter l'information recueillie,

  - en sélectionnant les renseignements par ordre d'importance et selon les destinataires concernés
  - en la traduisant clairement et de façon plus concise, lorsque cela s'y prête, pour favoriser une utilisation plus efficace: disposition des éléments en tableau, synthèse, grille de lecture, etc.

- **Distribution de l'information**

  - Choix du moyen de communication
  - Rédaction et impression
  - Distribution ou diffusion de l'information.

3. DÉTERMINER LES MOYENS DE COMMUNICATION

- **Modalités de communication interne**

  LES MOYENS:
  La communication interne est celle qui met en rapport tous les éléments structurels de l'organisation. Les moyens généralement utilisés à cette fin sont:

  - La note de service: brève communication écrite destinée à informer
  - L'avis: information donnée notamment par voie d'affiche
  - Le message: information ou nouvelle importante transmise par quelqu'un [messager]
  - Le communiqué: avis transmis officiellement, c'est-à-dire par l'autorité compétente [la direction, le comité organisateur]

  LES LIEUX DE DÉPÔT:
  Tous les membres de l'organisation doivent savoir où cueillir l'information qui leur est destinée. Il faut donc fixer des lieux de transmission et se montrer imaginatif si nécessaire: une boîte personnalisée au nom de chaque comité dans un lieu discret à l'abri des manipulations malveillantes; un casier au local du comité organisateur, une portion de tableau d'affichage, une ligne téléphonique en cas d'urgence, etc.

- **Modalités de communication externe**

  La communication externe est celle qui s'établit entre le comité organisateur et la direction de l'école et son personnel, ou encore entre l'organisation et les élèves.

  LES MOYENS généralement utilisés pour cette communication sont:

  - la rencontre d'information. Cette rencontre est particulièrement importante à l'étape d'élaboration du projet et à celle de l'implantation. Elle permet entre autres de clarifier les actions projetées et d'harmoniser les rapports.

  - le bulletin de nouvelles. Le bulletin de nouvelles peut être diffusé dans le journal de l'école, pendant une émission de radio étudiante, au début d'un cours par un porte-parole désigné, etc.

  - l'affiche d'information, de promotion ou de sollicitation.

  - le prospectus d'information et de promotion. C'est l'annonce publicitaire qui prend la forme d'un dépliant ou d'une simple feuille et qui a pour but de faire connaître l'organisation et son projet, et d'en vanter les mérites.

  - le communiqué oral ou écrit. Le communiqué porte notamment à l'attention du milieu un avis du comité organisateur.

  - le message audiovisuel d'information ou de promotion.

■

EXERCICE 5.7 DES RÈGLES DE LA PUBLICITÉ

Dans le journal «LA PRESSE», du vendredi 20 mai 1994, Valérie Beauregard signait un article qui s'intitulait «**Les Québécois préfèrent la pub d'ici**». Les deux premiers paragraphes de l'article se lisaient comme suit:

> *Vous avez remarqué la pub de Bell Québec (le beau-frère de Benoît Brière), celles de Claude Meunier, grand amateur de Pepsi-Cola, et celles de Donald Pilon déguisé en pizza pour McDonald's? Vous n'êtes pas seul. Un sondage Léger et Léger révèle que ce sont-là les trois annonceurs qui ont eu le plus d'impact en 1993.*
>
> *Selon cette étude, les dix pubs les plus populaires auprès des Québécois ont toutes été conçues au Québec. De plus, 90% des Québécois préféreraient les messages interprétés par des Québécois à ceux qui sont traduits. «En utilisant le talent créatif des gens d'ici pour communiquer avec les Québécois, ces annonceurs permettent de maintenir des milliers d'emplois dans plusieurs domaines du monde des communications tout en augmentant leur chiffre d'affaires», a déclaré M. Richard Leclerc, président de Publicité-Club de Montréal.*

DÉGAGEONS QUELQUES RÈGLES DE LA PUBLICITÉ

À DISCUTER ET À COMPLÉTER:

- La publicité a pour objectifs de vanter les caractéristiques d'un produit, d'un service, d'une organisation et d'inciter le public à l'achat ou à l'utilisation
- Pour accrocher, une publicité doit plaire aux gens auxquels elle s'adresse
- L'humour et l'originalité sont des ressorts d'une pub attirante
- Une bonne publicité permet au public qu'elle sollicite de se reconnaître dans le contexte publicitaire
- Rechercher la forme concise dans les slogans publicitaires
- Les créateurs doivent faire preuve de goût, de rigueur et de jugement.
-
-
-
-

TECHNIQUE D'ÉLABORATION D'UN PLAN DE PUBLICITÉ

DÉFINITION

Plan de publicité: Ensemble des moyens utilisés pour faire connaître un produit ou un service et inciter à l'achat ou à l'utilisation de ce produit ou service.

1. DÉSIGNER UN(E) RESPONSABLE DE LA PUBLICITÉ

- Selon l'ampleur de l'organisation, le membre du comité organisateur chargé de la publicité peut être la personne qui assume le mandat de l'information, ou elle peut être distincte.
- Le rôle du(de la) responsable de la publicité est
  - de s'adjoindre des élèves capables d'une expression graphique et esthétique originale et pertinente [comité de publicité]
  - de préparer avec le comité un plan de production qui soutient les objectifs terminaux de l'organisation et publicise les étapes importantes du plan d'action
  - d'animer le comité en vue d'une production dynamique, efficace et dans le respect de l'échéancier approuvé par le comite organisateur
  - de pré-autoriser l'achat du matériel requis, dans les limites du budget approuvé
  - de travailler en étroite collaboration avec le(la) responsable de l'information.

2. DÉTERMINER LES MODALITÉS DE CONCEPTION DU SUPPORT PUBLICITAIRE

- Définir le type de publicité dont l'organisation a besoin. Pour ce faire
  - identifier les caractéristiques de la clientèle ciblée
  - relever les opérations du plan d'action qui nécessitent un support publicitaire
  - relever l'objectif terminal qui peut servir de paramètre principal à toute l'organisation
  - faire l'inventaire des ressources matérielles, humaines et financières dont dispose le comité

- dresser une liste des qualités d'une publicité répondant à de telles caractéristiques, c'est-à-dire au type de publicité dont l'organisaion a besoin
- suggérer les formes (ex.: dépliants, affiches, macarons, etc.) que peut prendre ce type de publicité.

3. DÉTERMINER LES MODALITÉS DE PRODUCTION DU SUPPORT PUBLICITAIRE

- Planifier la démarche de production:
  - production de l'esquisse
  - soumission au comité de publicité selon l'importance du travail
  - réalisation dans le délai prescrit.
- Répartir les travaux à réaliser:
  - formation d'équipes de production, s'il y a lieu
  - partage des tâches et prescription des délais d'exécution.

■

EXERCICE 5.8: UN EXERCICE D'ÉVALUATION

Tentons d'évaluer la présente session sur le leadership à partir de vos attentes particulières et des objectifs visés par les organisateurs de la session.

Le programme «DEVENIR LEADER: APPRENTISSAGE DE TECHNIQUES» avait-il créé en vous des attentes précises? Lesquelles?

Dresser la liste des attentes:

- _____
- _____
- _____

Liste des objectifs visés par les organisateurs de la session:

- _____
- _____
- _____

AINSI, LES ATTENTES EXPRIMÉES ET LES OBJECTIFS VISÉS DEVIENNENT DES CRITÈRES DE RÉFÉRENCE POUR MESURER LA QUALITÉ DU PROCESSUS D'ENSEIGNEMENT ET D'APPRENTISSAGE.

COTE D'ÉVALUATION:

	1 (-)	2	3	4	5 (+)	REMARQUES
Attente 1:						
Attente 2:						
Attente 3:						
Objectif 1:						
Objectif 2:						
Objectif 3:						

TECHNIQUE D'ÉLABORATION D'UN PLAN D'ÉVALUATION

DÉFINITION

Plan de l'évaluation: Manière de procéder à l'évaluation du projet.

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:
Un leader en formation, AIES, pages 72-73 et pages 80-81.

1. DÉSIGNER UN(E) RESPONSABLE DE L'ÉVALUATION

- En général, le président du comité organisateur assume cette fonction, mais un autre membre peut être désigné;
- Le rôle du(de la) responsable de l'évaluation se résume à
  - préparer un échéancier pour les évaluations et le soumettre au comité organisateur pour adoption
  - s'il y a lieu préparer un plan structurel, c'est-à-dire veiller à ce que chaque comité de travail désigne un(e) responsable de l'évaluation
  - préparer, avec les responsables des comités, les réunions portant sur l'évaluation
  - cueillir les rapports d'évaluation des comités de travail, en faire une synthèse, transmettre les principales informations au comité organisateur.

2. FAIRE DES ÉVALUATIONS PÉRIODIQUES

Dans le tourbillon de l'action, on peut être tenté d'escamoter cette partie importante de la démarche. Rien ne doit enrayer cet exercice périodique important.

Au niveau des comités de travail

- Analyser le travail accompli à la lumière du plan d'action et, s'il y a lieu, proposer des correctifs, selon l'état du problème, soit au responsable du plan d'action, soit au comité organisateur
- Considérer si la manière de procéder de chaque comité converge vers les objectifs terminaux arrêtés
- Souligner les difficultés d'opération, les manques de ressources ou les conflits personnels rencontrés dans l'exécution du mandat
- Vérifier si l'information est acheminée de façon continue et efficace.

Au niveau du comité organisateur

- Considérer ce qui est fait par rapport aux plans d'action spécifiques de chaque comité de travail et faire des recommandations s'il y a lieu
- Considérer la manière de faire (moyens ou procédés choisis) par rapport aux objectifs terminaux arrêtés et faire des recommandations s'il y a lieu
- Analyser le bilan financier mis à jour par le trésorier et, s'il y a lieu, faire des recommandations, apporter des correctifs ou prendre les décisions pertinentes
- Vérifier si l'information est acheminée partout de façon continue et efficace
- Analyser les conflits personnels ou organisationnels soulignés et proposer des correctifs positifs ou prendre les décisions qui s'imposent
- Savoir encourager et féliciter à l'occasion.

3. PROCÉDER, À LA FIN, À UNE ÉVALUATION GLOBALE

Le comité organisateur, auquel peuvent s'adjoindre les présidents des comités de travail, doit effectuer une évaluation de tout le processus dans les jours qui suivent la fin de l'événement:

- Les objectifs terminaux ont-ils été tous atteints de façon satisfaisante?

  En cas de réponse négative, indiquer les motifs qui ont fait dévier de l'objectif fixé.

- Analyser le fonctionnement, c'est-à-dire relever les lacunes ou, au contraire, ce qui fut particulièrement apprécié dans le plan stratégique, les plans d'action du comité organisateur et des comités de travail, le plan financier, le plan d'information, le plan de publicité et le plan d'évaluation.
- Résumer ce qui est à retenir pour une prochaine expérience.

4. ÉTABLIR LA LISTE DES PERSONNES À REMERCIER

Dire merci, c'est exprimer son **appréciation** pour la confiance témoignée, pour le soutien matériel, administratif ou financier apporté, etc.

■

EXERCICE 6.1: LES DIVERS TYPES DE RENSEIGNEMENTS

NOTE: Selon l'information désirée, on peut demander des renseignements sur
- **les attitudes:** ce que les gens pensent, conçoivent, ressentent
- **les comportements**: ce qu'ils font ou ont fait, comment ils ont réagi
- **les sentiments**: ce qu'ils désirent, préfèrent ou aiment
- **les opinions**: leur jugement sur tel fait, leurs prédictions
- **les caractéristiques sociales**: âge, sexe, degré, argent de poche.

Pour chaque question ci-dessous, écrivez quel type de renseignement est ainsi sollicité:

1. Es-tu favorable au port d'un costume à l'école? _____

2. La violence est-elle un phénomène social
   - qu'il faut mâter?
   - avec lequel il faut apprendre à vivre? _____

3. Qu'est-ce que le gouvernement doit faire en regard de la dette publique:
   - diminuer les subventions à tout le monde, élèves compris?
   - diminuer les budgets des politiciens?
   - restreindre les programmes sociaux? _____

4. Es-tu à l'aise pour poser des questions quand tu ne comprends pas? _____

5. Qui aimerais-tu voir à la tête du Conseil étudiant:
   Jérôme XXX?
   Nathalie YYY? _____

6. As-tu un travail rémunéré en dehors des heures de classe? _____

7. Est-ce que la situation mondiale actuelle suscite chez toi un certain engagement social? _____

8. Combien de temps par jour consacres-tu aux travaux scolaires:
   - de 1/2 heure à 1 heure?
   - de 1 heure à 2 heures?
   - pas du tout? _____

9. Quel est ton statut d'élève:
   - externe?
   - pensionnaire? _____

10. Participes-tu aux activités parascolaires? _____

TECHNIQUE D'ÉLABORATION D'UN QUESTIONNAIRE EN VUE D'UN SONDAGE

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES:

Un leader en formation, AIES, page 89.

Connaître ses clients et leurs besoins, Ministère du loisir, de la chasse et de la pêche, Les publications du Québec, Québec, 1992.

Des idées ont été empruntées à ce dernier ouvrage pour l'élaboration de la présente technique.

1. DÉFINIR LES OBJECTIFS DU SONDAGE

Avant de s'attaquer au questionnaire lui-même, il faut établir clairement le contexte du sondage:

- Fixer les motifs du sondage. Veut-on faire un sondage pour
  - élaborer un projet qui réponde aux besoins des élèves?
  - circonscrire un malaise?
  - établir des priorités d'actions?
  - sonder l'opinion d'un groupe sur une question qui le concerne?
  - connaître les caractéristiques d'un groupe, ses goûts, ses préférences?
- Déterminer les personnes auxquelles les résultats seront communiqués
- Choisir les catégories de personnes auxquelles le questionnaire sera proposé.

2. DÉTERMINER LE TYPE DE RENSEIGNEMENTS À DEMANDER

Il ne s'agit pas de questionner pour questionner. Pour demeurer dans l'utile et le nécessaire, déterminer le type de renseignements à demander:

- Renseignements sur les attitudes des personnes:
  - leur façon de concevoir les choses
  - ce qu'elles ressentent en telle situation.

- Renseignements sur le comportement des gens:
  - ce qu'ils ont fait en telle circonstance
  - ce qu'ils font dans telle situation
  - comment ils réagissent à tel comportement des autres.
- Renseignements sur les sentiments des gens:
  - ce qu'ils désirent en tel domaine
  - ce qu'ils préfèrent
  - ce qu'ils aiment.
- Renseignements sur leurs opinions:
  - leur jugement ou appréciation sur tel fait
  - ce en quoi (ceux en qui) ils mettent leur confiance
  - leur(s) prédiction(s).
- Renseignements sur les caractéristiques sociales d'un groupe:
  - sexe
  - âge
  - emploi secondaire des élèves
  - statut résidentiel: externe ou pensionnaire.

3. FAIRE UN PREMIER CANEVAS DU QUESTIONNAIRE

- Décider du genre de questions (ouvertes ou fermées) à utiliser
  (Cf: *Un leader en formation*, pages 37-38)

  En général, il est préférable d'opter pour des questions directes et fermées auxquelles on répond par un mot ou en cochant son choix. Opter pour des questions ouvertes, pose un problème de compilation des résultats.

- Faire une liste des informations à obtenir:
  - faire d'abord une liste pêle-mêle par la technique «remue-méninges», en s'en tenant aux types de renseignements à aller chercher
  - les regrouper en catégories
  - compléter les objets d'information qui manquent.

- Formuler des questions et viser à ce que les questions soient

  - claires: faciles à comprendre
  - concises: qui s'expriment en peu de mots
  - précises: sans ambiguïté, ne portent que sur un élément d'information.

- Faire vérifier le questionnaire par quelqu'un d'autre, afin de

  - relever les expressions obscures ou ambiguës, les mots qui peuvent être interprétés différemment
  - noter l'énoncé qui comporte plus d'un aspect d'information
  - signaler la question qui paraît inutile par rapport aux objectifs de l'enquête.

4. RÉDIGER LA VERSION FINALE DU QUESTIONNAIRE

Tenir compte des observations du vérificateur.

5. PLANIFIER L'ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE

- Prendre les décisions relatives à la taille de l'échantillon

  Voici quelques précisions:

  Le nombre de répondants = la taille de l'échantillon
  La précision des résultats qu'on obtient est fonction de la taille de l'échantillon. Ainsi, dans une école qui compte 500 élèves, en choisir environ 400, de façon aléatoire et dans toutes les classes, pour éviter une marge d'erreur inacceptable lors de la généralisation des résultats à l'ensemble des élèves.

- Faire imprimer les questionnaires et préparer le matériel d'accompagnement (feuille-réponses, crayon), s'il y a lieu.

- Rédiger les consignes à suivre par celui qui fait passer le questionnaire, puis par le répondant.

- Prévoir la méthode de compilation des résultats.

6. TRAITER LES RÉSULTATS DE FAÇON À CONCLURE SUR DES MESURES SIGNIFICATIVES

Associer des données, les comparer, les interpréter en fonction des objectifs définis au point 1 (p. 112).

EXERCICE 6.2: MISE EN SITUATION

Tu prépares une entrevue avec le directeur(la directrice) des élèves de ton école en vue de rédiger un article sur l'importance des activités parascolaires dans la formation de l'élève.

1. **Comment vas-tu procéder?**
2. **Que vas-tu lui demander?**

1. Comment vas-tu procéder?

2. Que vas-tu lui demander? Prépare aussi des sous-questions.

TECHNIQUE DE PRÉPARATION D'UNE ENTREVUE

DÉFINITION

Entrevue: Rencontre concertée entre personnes qui ont à parler ou à traiter une affaire.

1. DÉTERMINER LE CADRE DE L'ENTREVUE

- Spécifier à quelles fins l'entrevue est voulue:
  - Dans le contexte d'une consultation plus approfondie sur un sujet
  - Rencontre en vue de faire part d'un projet en vue d'obtenir une autorisation
  - Rencontre en vue de conclure une affaire, de spécifier un mandat
  - Rencontre en vue d'exposer un problème, formuler un grief
  - Rencontre en vue d'évaluer une activité, une situation
  - Rencontre de relation publique: échange d'informations.
  - Rencontre en vue d'interroger une personne sur sa vie, ses projets, ses opinions, dans l'intention de publier une relation de l'entretien.
- Déterminer la ou les personnes à rencontrer
- Désigner, s'il y a lieu, le porte-parole du groupe
- Fixer un délai pour réaliser la (les) rencontre(s).

2. APPORTER UNE PRÉPARATION APPROPRIÉE SELON LE MOTIF DE L'ENTREVUE

- RENCONTRE DE CONSULTATION: (SONDAGE)
  - Déterminer le type de renseignements que l'on veut obtenir
  - Faire une liste des principales questions à poser
  - Préparer une grille qui facilite une inscription rapide des réponses.
- RENCONTRE D'AFFAIRE: (AUTORISATION, MANDAT, GRIEF)
  - Rassembler les éléments *constitutifs* du projet ou du grief, afin de le définir clairement

- Préparer un dossier d'accompagnement dans lequel on regroupe tous les documents d'appui pertinents

- Faire une liste des questions à poser, des autorisation à obtenir, ou selon le cas, des objections prévisibles à réfuter

- Préparer une argumentation claire, précise, concise, en s'appuyant sur des faits indéniables ou une logique rigoureuse.

• RENCONTRE D'ÉVALUATION:

- Noter ses propres perceptions quant au degré d'atteinte des objectifs, du suivi du plan d'action, de la suffisance et de la qualité des ressources matérielles, humaines et financières

- Noter ses propres observations du processus d'information, du plan de publicité

- Analyser, s'il y a lieu, les conflits interpersonnels qui sont survenus

- Se préparer à présenter un résumé des lacunes et des points forts et à soumettre des correctifs ou des recommandations.

• RENCONTRE DE RELATION PUBLIQUE: (ÉCHANGE D'INFORMATIONS, REPORTAGE)

– En vue d'un échange d'informations, trier parmi les renseignements que l'on a, ceux qui sont susceptibles:
  - soit d'intéresser la personne en raison de la fonction qu'elle exerce, ou de sa compétence
  - soit de faire avancer un dossier
  - soit d'établir un climat de confiance.

  Écouter avec intérêt, les informations que l'autre a à transmettre.

• En vue d'une interview ou d'un reportage,
  - se documenter d'abord sur la personne: ses intérêts, sa compétence, ses expériences, etc.
  - se documenter sur le (ou les quelques) sujet(s) sur lesquels portera l'entretien, afin de poser des questions pertinentes et de rapporter ou d'interpréter correctement le propos de son interlocuteur.

3. PORTER ATTENTION AUX PREMIERS INSTANTS DE L'ENTRETIEN

Le climat de confiance et de cordialité s'installe entre deux interlocuteurs dès l'instant qu'ils se voient, se donnent la main et entament la conversation. D'où l'importance de

• projeter une image de soi favorable: aisance dans le maintien, cordialité dans la salutation, simplicité naturelle dans l'échange de premiers mots

• situer de nouveau l'objectif de la rencontre et de manifester une maîtrise du dossier que l'on aborde.

■

EXERCICE 7.1 (A): LE LANGAGE DES SIGNES

Pour chaque situation exposée, découvrez les indices du malaise et imaginez quelles en sont les causes.

1re situation:	**INDICES**	**CAUSES**
Les gars et les filles qui organisent l'exposition d'art en ont assez de la mauvaise humeur et de l'agressivité d'Émilie. Ils voudraient bien que cela cesse, mais ils ne comprennent pas ce qui se passe. Ils sont malheureux car cette attitude chez elle est relativement nouvelle. Elle avait été maussade l'an dernier quand Patrick et Loulou avaient organisé la fête du printemps, mais jamais comme ça. Pourtant, elles participent à toutes sortes d'activités depuis trois ans. La plupart du temps elle initie elle-même les projets: elle a le tempérament d'un leader. C'est généralement une fille pleine de pep, qui parle à tout le monde. Quand Sébastien a proposé l'exposition, tout le monde a salué la proposition avec enthousiasme; Émilie aussi. Que faire?		
2e situation:	**INDICES**	**CAUSES**
Le projet de préparer pour le public environnant une pièce de théâtre est en péril. Les gars et les filles de l'atelier sont consternés et s'accusent mutuellement. Les uns mettent la faute sur Pierre-Luc qui ne s'impose pas assez comme metteur en scène. D'autres accusent les comédiens d'irresponsabilité parce qu'ils ne se donnent pas la peine d'étudier suffisamment la psychologie de leur personnage respectif. Josée, la responsable des costumes, vient de démissionner en disant: «Quand chacun se prend pour le nombril du monde, ça ne peut pas fonctionner!» Un fait demeure: au début, le directeur des élèves avait essayé de faire comprendre au groupe que son projet était trop ambitieux pour le soutien professionnel et technique qu'il pouvait leur fournir. Les gars et les filles l'avaient regardé avec un petit sourire en coin. Maintenant, que faire?		

EXERCICE 7.1 (B): QUE FAIRE?

- **Dans un premier temps, proposez des solutions spontanées, mais réalistes, au problème soulevé par chaque situation.**

1re situation:

_____

_____

_____

_____

2e situation:

_____

_____

_____

_____

- **Choisissez la solution qui vous paraît la meilleure parmi celles qui sont proposées OU formulez-en une nouvelle à partir des suggestions avancées.**

1re situation:

_____

_____

2e situation:

_____

_____

TECHNIQUE DE RÉSOLUTION DE PROBLÈME

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

***Un leader en formation**, AIES, pages 93 à 96.*

1. DÉFINIR LE MALAISE

- Décrire à quel moment le malaise se manifeste et comment il est ressenti
- Identifier la cause du problème:
  - Est-ce un conflit interpersonnel?
  - Est-ce dû à un problème de fonctionnement: mauvaise communication, interprétatation des objectifs, individualisme?
  - Est-ce dû à un facteur organisationnel: objectifs irréalistes, manque de ressources, incompétence des mandataires?
- Mesurer l'ampleur du problème:
  - Combien de personnes sont affectées?
  - Les objectifs du groupe sont-ils menacés?

2. PROPOSER DES SOLUTIONS CONCRÈTES

- Cueillette des idées spontanées et éparses
- Synthèse des suggestions de solutions concrètes.

3. ÉVALUER LES SOLUTIONS PROPOSÉES

- Déterminer des critères à partir desquels on pourra choisir la solution la meilleure parmi celles qui viennent d'être proposées
- Apprécier les solutions au regard des critères retenus.

4. PRENDRE UNE DÉCISION

- Choisir la solution qui répond le mieux aux critères mentionnés
- Veiller à son application.

■

EXERCICE 7.2: LE MESSAGE «JE»

Traduisez chaque énoncé de formule «TU» en message «JE»

SITUATION	FORMULE «TU»	MESSAGE «JE»
1. Caroline pose des questions sans arrêt.	Tais-toi, tu mêles tout le monde!	_____ _____
2. Étienne ne fait rien, mais critique tout.	Tu te prends pour qui, assis sur ton gros steak?	_____ _____
3. Éric pousse dans le dos des autres pour finir.	Prends ça cool, tu m'énerves.	_____ _____
4. Martine s'y prend mal en transportant des boîtes à la chaîne.	Attention, nono! tu vas nous échapper une boîte sur les pieds.	_____ _____
5. Kim tourne à la dérision tout ce qui se dit.	Tes farces plates commencent à me jouer sur les nerfs!	_____ _____
6. Polo conduit l'auto à pleine vitesse pour épater.	Arrête! Tu vas me tuer.	_____ _____

TECHNIQUE DU MESSAGE «JE»

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

Un leader en formation, AIES, page 49.

L'utilisation du MESSAGE «JE» permet à quelqu'un d'exprimer objectivement un trouble émotif qu'il ressent sans blesser l'interlocuteur dont le comportement est la cause de cette tension. Le MESSAGE «JE», par opposition au MESSAGE «TU», contribue à dénouer une situation tendue.

DANS UNE SITUATION DE TROUBLE ÉMOTIF

1. ANALYSER RAPIDEMENT CE QUI SE PASSE

- Identifier la **réaction** physique, affective ou émotive, ressentie.
- Identifier le **comportement** ou l'attitude qui provoque ce trouble émotif.

2. EXPRIMER SON MALAISE EN TRANSMETTANT UN MESSAGE «JE»

- Le MESSAGE «JE» consiste à solliciter un changement de comportement, d'attitude, ou même de situation environnante, en exprimant brièvement sa réaction vis-a-vis du comportement fautif.

  Il s'agit
  - de décrire brièvement le **comportement**, l'**attitude** ou la **situation** qui m'agresse ou m'importune
  - d'exprimer le **sentiment** ressenti et l'**effet** qu'il produit en moi.

  EXEMPLE

  FORMULE «TU», À DÉCONSEILLER PARCE QUE TROP AGRESSIVE
  Tais-toi. Je ne suis plus capable d'entendre tes conneries!

  MESSAGE «JE», À EMPLOYER POUR DIMINUER LA TENSION
  Je regrette, mais je suis incapable d'accepter ce que tu dis. Mieux vaut s'arrêter ici.

■

EXERCICE 8.1: REFORMULATION ET SYNTHÈSE

Partie A: **LA REFORMULATION**
Vous êtes animateur (animatrice) et vous jugez que l'intervention qui vient d'être émise doit être clarifiée
Ayez recours à la pratique de reformulation en complétant la troisième section de la Partie A.

Partie B: **LA SYNTHÈSE**
Faites une synthèse des textes 1 et 2.

* * * * *

Partie A: LA REFORMULATION

SITUATION	INTERVENTION DU PARTICIPANT	REFORMULATION
1. David fait référence à la mort récente de son chien.	- Ça m'a fait bien de quoi! Je lui parlais beaucoup.	_____ _____
2. Étienne ne fait rien, mais critique tout.	- Tu comprends que je nageais.	_____ _____
3. Éric pousse dans le dos des autres pour finir.	- Ah! il ne faisait qu'a sa tête(...). J'apprenais tout à coup (...). Il disait que je m'enfargeais dans les fleurs du tapis et que (...). Il est retourné voir seul l'imprimeur. Il (...) C'était de la merde!	_____ _____ _____ _____
4. Joël se dispute avec son meilleur ami.	- Je t'avais dit de ne pas toucher à mon programme: tu ne connais rien dans la programmation! Tu n'es même pas assez fin pour savoir que tu ne connais pas ça.	_____ _____ _____ _____
5. Étienne veut faire savoir aux autres qu'il est épuisé.	- Je me meurs!	_____ _____

Partie B: LA SYNTHÈSE

TEXTE 1: INTERVENTIONS D'UN GROUPE DE DISCUSSION	SYNTHÈSE
Êtes-vous favorable au port d'un costume à l'école? - Moi, je suis contre. Pour les filles, c'est trop chaud les deux premiers et les deux derniers mois de l'année scolaire. Alors, ça donne quoi? - Moi, je suis favorable au port d'un costume. Tous les gars et les filles donnent l'impression d'être plus propres. - Moi, je suis favorable parce que je n'aime pas me demander, tous les soirs, ce que je vais porter demain. - Pourtant, la façon de se vêtir révèle la personnalité de chacun. À mon point de vue, c'est important. - Avec un costume, c'est comme si on était en prison: tous pareils.. N'échappe-toi pas! - C'est le contraire. ça intensifie le sens de l'appartenance à une institution de qualité!	

TEXTE 2: EXTRAIT D'UN MÉMOIRE SUR LA POLITIQUE DE COOPÉRATION DU CANADA. (Paul Gérin-Lajoie)

À mon avis, une chose est claire. Nous ne pouvons plus nous permettre une coopération tous azimuts, tant sur le plan géographique que sur le plan sectoriel. Avec le recul du temps, il m'apparaît maintenant que la coopération canadienne a péché et continue de pécher par excès de zèle et d'enthousiasme: nous étions et sommes de tous les combats; nous avons appuyé et continuons d'appuyer toutes les causes sur tous les terrains. La réalité nous force à constater que nous n'en avons pas les moyens, d'autant plus qu'une telle dispersion de nos actions de coopération ne peut assurer un degré minimal d'efficacité auquel les Canadiens et les Canadiennes sont en droit de s'attendre. Il faut maintenant faire des choix, si douloureux fussent-ils. Gouverner, c'est choisir.

SYNTHÈSE

TECHNIQUE DE CLARIFICATION DU CONTENU

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

Un leader en formation, AIES, pages 36 à 40.

Une des fonctions de l'animateur est d'amener tous les membres à cheminer vers l'objectif fixé, par une expression claire de leurs opinions et de leurs sentiments d'une part, et, d'autre part, par une conscience commune de la progression de la pensée du groupe.

LES PRATIQUES DE CLARIFICATION DU CONTENU

Cette fonction de clarification s'exerce par le recours à diverses pratiques selon la situation du moment:

- **Le reflet**

  L'animateur reprend l'essentiel de l'intervention d'un membre, mais dans des termes autres, afin d'en vérifier le sens.

- **La reformulation-écho**

  L'animateur répète un mot ou une expression afin d'en faire expliciter le sens.

- **L'appui**

  L'animateur souligne la pertinence d'une opinion émise, afin de relancer la réflexion ou d'élargir le champ de la discussion.

- **L'interrogation**

  L'animateur interroge pour faire clarifier une information, vérifier un consensus, soumettre à la réflexion ou à la volonté du groupe les diverses opinions ou hypothèses qui ont été émises.

- **Le renvoi de la question**

  L'animateur, pour éviter d'orienter la discussion, renvoie toute question ayant trait au contenu, à celui qui l'a posée, à un autre membre du groupe ou à l'ensemble des participants.

- **Le résumé ou la synthèse**

  L'animateur fait la synthèse des idées émises, afin d'amener les membres à vérifier la position partielle ou finale du groupe en regard d'une question.

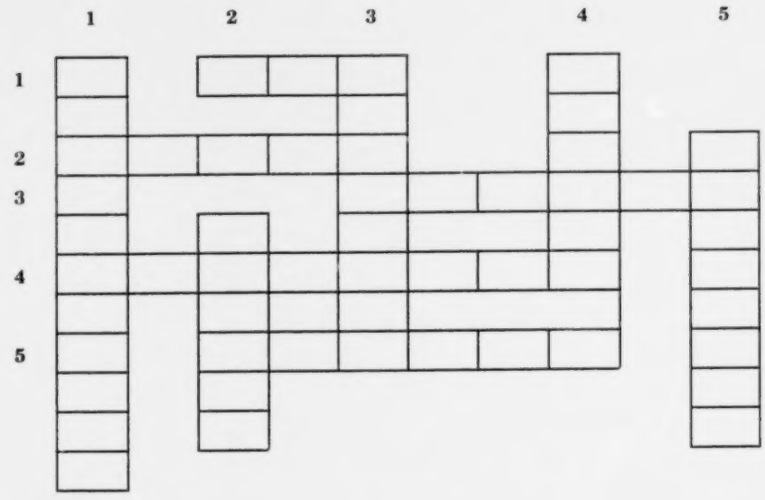
- **Le recours à l'information**

  L'animateur, constatant la difficulté d'un groupe de progresser vers l'objectif commun par manque d'information ou de compétence, peut proposer à celui-ci d'ajourner temporairement la discussion en faveur d'une séance de consultation ou de formation.

■

EXERCICE 8.2: MOTS CROISÉS

Thème: **AVOIR LE CONTRÔLE D'UN GROUPE DE DISCUSSION**



HORIZONTAL

1. Traiter ces personnes avec diplomatie et respect afin de maintenir l'harmonie du groupe.
2. Favoriser un rythme de discussion réaliste (répartir le...).
3. En prévoir pour chaque participant.
4. S'assurer que l'air de la pièce se renouvelle.
5. Autoriser les participants à intervenir à tour de rôle (donner la ...).

VERTICAL

1. Influence réciproque des participants entre eux.
2. Rechercher un local exempt de saleté.
3. Favoriser la participation des timides et des silencieux naturels.
4. Possibilité pour chacun de regarder tous ceux qui interviennent (champ de ...)
5. Aider ceux qui parlent trop à espacer leurs interventions.

TECHNIQUE DE CONTRÔLE DU DÉROULEMENT D'UNE RÉUNION

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

Un leader en formation, AIES, pages 41 à 44.

Il est du devoir de l'animateur d'encadrer le fonctionnement du groupe par l'application de procédures qui favorisent un cheminement harmonieux du groupe vers l'objectif assigné.

LES PRATIQUES DE CONTRÔLE DU FONCTIONNEMENT DE GROUPE

Pour susciter l'engagement des membres et faciliter la libre expression des opinions, l'animateur doit prévenir et contrôler les problèmes relatifs au fonctionnement du groupe.

- **Donner la parole**

  L'animateur permet aux membres du groupe d'exercer leur droit de parole dans le respect des droits individuels et collectifs.

- **Répartir le temps**

  L'animateur se préoccupe de la répartition du temps déterminée par le groupe en début de séance de discussion, en contrôlant les lenteurs inutiles ou en proposant au groupe l'adoption d'un rythme de discussion plus réaliste si tel doit être le cas.

- **Organiser l'espace**

  L'organisation de l'espace aux fins d'un travail d'équipe est un facteur de bonne performance extrêmement important. L'animateur doit veiller à

  - réserver, ou faire réserver, un local propre, aéré et de dimensions convenables pour le nombre de participants et l'objectif poursuivi;
  - disposer les chaises de façon à ce que tous les participants puissent se voir les yeux facilement pendant la discussion, sans contorsion physique.

- **Traiter les cas-problèmes**

  Le traitement des cas-problèmes a fait l'objet de la **leçon 4.2** étant donné l'importance de l'harmonisation du groupe dans le processus de participation de tous les membres à l'atteinte de l'objectif commun.

■

TECHNIQUE DE FORMULATION D'UNE PROPOSITION

DÉFINITIONS

Proposition : Énoncé qu'un ou plusieurs membres proposent à l'Assemblée pour que celle-ci décide par un débat, généralement suivi d'un vote, de son adoption ou de son rejet.

Attendu : Preuve, argument rationnel sur lequel est fondée la requête, l'affirmation ou la décision.

Considérant : Considération, observation qui motive la requête, l'affirmation ou la décision.

1. LES ATTENDUS ET LES CONSIDÉRANTS

L'énoncé d'une proposition est ordinairement précédé d'attendus et/ou de considérants qui ont pour objectif de convaincre les membres de l'Assemblée de la pertinence et de la légitimité de la proposition.

Le fondement d'une proposition pourrait n'être constitué que d'attendus ou que de considérants, ou même que d'un seul attendu et/ou d'un seul considérant.

- Relever les motifs qui justifient et établissent le bien-fondé de la proposition;
- Au meilleur de sa connaissance (évitons les subtilités excessives!), classer les motifs en attendus et en considérants.
- Exprimer chaque attendu et/ou chaque considérant d'une façon concise, dans un énoncé qui soit clair.

2. LA PROPOSITION

- Relever l'idée principale ou les idées principales de la proposition.
  Noter les éléments complétifs secondaires, mais essentiels, à ajouter.
- Formuler la proposition en un libellé d'un ou plusieurs alinéas, selon les exigences d'une bonne compréhension de texte.
- Une proposition est introduite par: «Je propose [nous proposons] que» OU «Je demande [nous demandons] que» OU «je recommande [nous recommandons] que».

3. NOMS DE CEUX OU CELLES QUI FONT LA PROPOSITION

Les personnes qui présentent une proposition à l'Assemblée doivent être membres de cette Assemblée.

Pour être recevable par l'Assemblée, deux noms doivent accompagner la présentation d'une proposition au moment de sa remise au secrétariat général ou au bureau du président:

- le nom de la personne qui fait la proposition
- le nom de la personne qui appuie la proposition faite par l'autre.

Toutefois, un groupe (conseil d'administration, comité exécutif, comité ad hoc) peut faire une proposition. Dans ce cas, un membre de l'Assemblée ne propose son appui qu'au moment de la présentation.

EXEMPLE:

Attendu que le risque pour la santé croit avec l'usage du tabac,

Attendu que le développement de l'élève au plan physique est un objectif de formation du Collège inscrit dans son projet éducatif,

Considérant que l'âge des élèves du Collège varie entre 12 et 17 ans,

LE CONSEIL ÉTUDIANT DEMANDE À LA DIRECTION

- D'ÉLABORER CONJOINTEMENT AVEC LE CONSEIL ÉTUDIANT UN PROGRAM- ME D'ACTIVITÉS AYANT POUR OBJECTIFS D'AMENER LES FUMEURS ET FUMEUSES À RECONNAÎTRE LES EFFETS NOCIFS DE LA CIGARETTE, PUIS À METTRE FIN À CETTE DÉPENDANCE;
- D'INTERDIRE DE FUMER PARTOUT DANS LE COLLÈGE UNE FOIS LA CAMPAGNE LANCÉE;
- DE CONVENIR D'UN SOUTIEN EN RESSOURCES HUMAINES ET MATÉRIELLES;
- D'ALLOUER UN BUDGET APPROPRIÉ.

EXERCICE 9.2: LA PROPOSITION

Les participants ayant été désignés pour tenir un rôle particulier, disposent de la proposition suivante:

Attendu que le risque pour la santé croît avec l'usage du tabac,

Attendu que le développement de l'élève au plan physique est un objectif de formation du Collège inscrit dans son projet éducatif,

Considérant que l'âge des élèves du Collège varie entre 12 et 17 ans,

NOUS PROPOSONS

- que la Direction élabore conjointement avec le Conseil étudiant un programme d'activités ayant pour objectifs d'amener les fumeurs et fumeuses à reconnaître les effets nocifs de la cigarette, puis à mettre fin à cette dépendance;
- que, quelques semaines après le début de cette campagne, il soit interdit de fumer partout dans le Collège;
- que l'on convienne d'un soutien en ressources humaines et matérielles;
- que l'on alloue un budget approprié.

TECHNIQUE DE TRAITEMENT D'UNE PROPOSITION

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

Un leader en formation, AIES, pages 117 à 119.

1. TRAITEMENT D'UNE PROPOSITION

- Lecture de la proposition principale avec mention du nom de la personne qui fait la proposition et celui de la personne qui appuie la proposition.

- Débat sur la proposition principale:
  - période de questions sur la proposition
  - période d'opinions
  - période où il est permis de proposer un ou des amendements à la proposition principale, ou encore, d'annoncer une contre-proposition.

    Un amendement est une proposition de soustraction, d'addition ou de substitution de mot[s], sans que le sens premier de la proposition principale soit changé.

    Alors qu'une contre-proposition est celle qui a pour effet de modifier complètement le sens de la proposition principale.

    Si un amendement est proposé, il est traité immédiatement de façon à savoir s'il modifie ou non le texte de la proposition principale. (Voir TRAITEMENT D'UN AMENDEMENT, p. 154).

    - Vote de l'Assemblée sur la proposition d'amendement.

    Chaque proposition d'amendement est traitée séparément.

    Quand une contre-proposition est annoncée, on ne la traite pas immédiatement, mais plus tard, après avoir voté sur la proposition principale. L'annonce n'a pour but que de faire connaître à l'Assemblée l'intention de celui [celle] qui parle. L'annonce d'une contre-proposition permet parfois de dénouer une impasse en offrant une proposition alternative ou d'exprimer le point de vue différent d'une portion de l'Assemblée. Celle-ci est donc en mesure de voter sur la proposition principale d'une façon plus éclairée.

- Vote sur la proposition principale amendée, si un amendement a été approuvé.

2. TRAITEMENT D'UN AMENDEMENT

La procédure pour traiter une proposition d'amendement est la même que celle qui est utilisée pour une proposition principale:

- Lecture de la proposition d'amendement avec mention de la personne qui fait la proposition et celui de la personne qui appuie cette proposition.
- Débat sur la proposition d'amendement:
  - période de questions sur la proposition d'amendement
  - période d'opinions
  - période de proposition d'amendement à la proposition, ou encore annonce d'une contre-proposition d'amendement.
- Vote de l'Assemblée sur la proposition d'amendement.
- Intégration de l'amendement au texte de la proposition principale.

■

EXERCICE 10.1: DES CONVOCATIONS INCOMPLÈTES

Dans les deux modèles proposés ci-dessous, quelles sont les informations pertinentes manquantes.

MODÈLE 1

À Josée YYYYYYY.

Lors de sa dernière réunion, le Comité des sports de l'école a retenu une proposition recommandant ta candidature pour remplacer un membre sortant.

J'espère que tu pourras être des nôtres, le vendredi 12 janvier, à 15h45, au local 123, près du gymnase.

Bienvenue à toi!

MODÈLE 2

De: Chantale XXXXXXXX

Aux: Membres du Conseil étudiant

Date: 11 mai 19....

Objet: Réunion annuelle d'évaluation du Conseil

J'ai le plaisir de t'inviter au chalet de mes parents pour la réunion annuelle d'évaluation du Conseil, qui se tiendra le samedi 20 mai 19...., de 10h à 14h.

Je compte sur la présence de chacun.

P.S. L'adresse du chalet:
12, 127e Rue,
Saint-LALA

Le chalet a un toit bleu foncé.

TECHNIQUE DE RÉDACTION D'UN AVIS DE CONVOCATION ET D'UN PROJET D'ORDRE DU JOUR D'UNE RÉUNION

DÉFINITIONS

Avis de convocation: Invitation à se présenter.

Ordre du jour: Liste des questions qu'une assemblée doit examiner tour à tour.
(Le Petit Larousse illustré)

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

Un leader en formation, AIES, pages 107 à 109.

1. RÉDACTION DE L'AVIS DE CONVOCATION

Un texte de convocation doit fournir toutes les précisions que la personne convoquée a besoin de connaître:

- Des informations préliminaires:
  - Le destinateur
  - Le ou les destinataires
  - La date d'émission de l'avis
  - L'objet de l'avis.
- La personne au nom de laquelle l'avis est expédié.
- Des indications sur le lieu, la date et l'heure de l'événement, le sujet de la convocation.
- S'il y a lieu, communication d'informations supplémentaires.

EXEMPLE:
DE: BBB CCC, secrétaire du Comité des sports
AUX: Membres du Comité des sports du Collège M.D.A.
DATE: 19 novembre 19...
OBJET: Convocation à la 2e réunion du Comité des sports

J'ai le plaisir de vous (t') inviter, au nom de AAA YYY, président[e], à la réunion du Comité des sports du Collège qui se tiendra aux lieu, date et heure suivants:

Collège: salle 204
Le mardi 26 novembre 19...
De 16h à 17h.

Chaque participant devra apporter les documents relatifs au festival sportif qui ont été distribués lors de la réunion précédente.

Merci de votre attention.

2 RÉDACTION D'UN PROJET D'ORDRE DU JOUR

- **Informations préliminaires**

  L'ordre du jour doit d'abord indiquer au destinataire certaines informations préliminaires essentielles:

  - le destinateur
  - le ou les destinataires
  - la date d'émission de l'avis
  - l'objet de l'avis.

- **Liste des questions à traiter**

  Généralement, un projet d'ordre du jour se subdivise en quatre ensembles d'éléments:

  - **Premier ensemble:** formalités réglementaires d'ouverture:
    - Les ajouts au projet d'ordre du jour préparé par le président
    - L'approbation de l'ordre du jour
    - La confirmation du procès-verbal
    - Les suites au procès-verbal.
  - **Deuxième ensemble:** informations à communiquer:
    Communication au groupe de toutes les informations utiles
    à l'exercice de ses fonctions.
  - **Troisième ensemble:** affaires courantes et dossiers particuliers:
    Traitement des questions courantes et/ou particulières
    soumises au jugement du groupe.
  - **Quatrième ensemble:** clôture de la réunion:
    - Date et lieu de la prochaine réunion
    - Ajournement ou levée de l'assemblée.

3. FAIRE PARVENIR LES DEUX ACTES À QUI DE DROIT

Tous les invités à la réunion doivent recevoir l'avis de convocation et le projet d'ordre du jour dans une délai raisonnable avant la réunion. Un délai de cinq ou de sept jours est recommandé.

■

EXERCICE 10.2 LES PRINCIPALES COMPOSANTES D'UN PROCÈS-VERBAL

Exercice d'observation à partir d'un ordre du jour
et d'un procès-verbal «fictifs»

ORDRE DU JOUR

DE: Hugo XXXXX, secrétaire
AUX: Membres du comité de la fête de clôture
DATE: Le mardi 8 novembre 19....

OBJET: Projet d'ordre du jour de la 1re réunion du Comité de la fête de clôture de la session

Par la présente, je vous fais parvenir au nom du président, un projet d'ordre du jour de la réunion qui se tiendra le 9 novembre, tel que le mentionne l'avis de convocation.

1. Adoption de l'ordre du jour
   - Autres questions à introduire
   - Adoption de l'ordre du jour
2. Bloc d'informations:
   - le mandat du groupe
   - autres informations
3. Les objectifs de la fête:
   - caractéristiques recherchées
4. Lieu de la fête:
   - choix d'un local approprié
5. Plan d'action et partage des tâches:
   - plan de ce qu'il y a à faire
   - désignation des responsables
6. La prochaine rencontre du Comité
7. La levée de l'Assemblée

PROCÈS-VERBAL

DE: Hugo XXXXX, secrétaire
AUX: Membres du comité de la fête de clôture
DATE: Le jeudi 10 novembre 19....

OBJET: Procès-verbal de la 1re réunion du comité

Par la présente, je vous fais parvenir le procès-verbal de la 1re réunion du Comité qui s'est tenue le mercredi 9 novembre 19.....

Tous les membres étaient présents:
Yvan, président,
Guylaine,
Valérie,
François,
Manon,
Hugo, secrétaire.

1. **Adoption du projet d'ordre du jour**

   L'ordre du jour est adopté à l'unanimité tel que soumis.

2. **Bloc d'informations**

   - Le mandat du groupe:
     Le Président demande à Jean-Louis de préciser le mandat du groupe. À retenir: organiser une fête de clôture de session.
   - Personne-ressource: l'animateur.
   - Ressources matérielles: se servir au studio d'arts plastiques et au service audio-visuel de la maison. Aucun achat à l'extérieur.
   - Budget: soumettre les besoins à l'animateur. Mais des prix et un lunch sont déjà prévus.
   - INTERDICTION: bière et drogues.

3. Les objectifs de la fête

Rapidement, un consensus s'établit pour que la fête s'organise autour de deux pôles:

- célébrer l'amitié qui s'est créée entre nous;
- mettre en valeur la CAPACITÉ de chacun de participer à un jeu de groupe!

4. Le lieu de la fête

Après un tour de maison, Valérie propose la salle 102, chaleureuse et suffisamment grande. Manon appuie cette proposition. Unanimité.

5. Le plan d'action et le partage des tâches

	Y	G	V	F	M	H
invitations individ.						
direction	X					
animateur	X					
autres personnels	X					
préparer jeux				X	X	
préparer tours et surprises			X		X	
informations						X
publicité		X	X			
décorations	X					X
remerciements				X		

6. La prochaine rencontre du Comité

Le vendredi 11 novembre, à 16h30, au local des ateliers pour le groupe.
Chacun donnera un compte rendu de l'action entreprise.

7. Levée de l'assemblée

François propose la levée de l'assemblée.

EXERCICE D'OBSERVATION

1. Quelles caractéristiques du procès-verbal retrouve-t-on dans l'ordre du jour?
2. Combien d'annotations subjectives de l'auteur relevez-vous dans le présent procès-verbal?
3. D'après le modèle que vous avez sous les yeux, dans un procès-verbal, faut-il rapporter chaque intervention qui est faite?

TECHNIQUE DE RÉDACTION D'UN PROCÈS-VERBAL

DÉFINITION

Procès-verbal: Relation officielle écrite de ce qui a été dit ou fait dans une réunion, une assemblée. (Le Petit Robert)

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

Un leader en formation, AIES, pages 111 et 112.

1. Les informations préliminaires

En introduction, donner les informations préliminaires essentielles:

- le destinateur
- le destinataire
- la date d'émission du procès-verbal
- l'identification de l'acte (EX.: le p.-v. de la 8e réunion du C.A.)
- le nom des membres présents et des membres absents.

2. Le rapport des délibérations

L'ordre à suivre est le même que celui de l'ordre du jour tel qu'il fut adopté.

Premier ensemble des questions à traiter

- Indiquer les ajouts intégrés à l'ordre du jour.
- Le nom de celui ou celle qui propose, puis qui appuie, l'acceptation de l'ordre du jour tel qu'amendé ou présenté.
- Mentionner, s'il y a lieu, les modifications proposées au procès-verbal.
  Indiquer le nom de celui ou celle qui propose, puis appuie, l'acceptation du procès-verbal tel qu'amendé ou présenté.
- Rapporter les suites données au procès-verbal.

Deuxième ensemble

- Ne mentionner que les sujets des informations transmises au groupe, à moins qu'une nouvelle soit d'un intérêt particulier. Faire également état des documents d'information remis aux membres.

Troisième ensemble

- **Chaque question inscrite à l'ordre du jour, relative aux affaires courantes ou à des dossiers particuliers, fait l'objet d'un rapport distinct au procès-verbal. Rapporter les attendus et les considérants d'une proposition s'il y a lieu, le libellé de la proposition ou le sujet précis de la discussion, les considérations principales du débat et la décision prise par le groupe.**

Quatrième ensemble

- Inscrire la date et le lieu de la prochaine réunion.
- Inscrire le nom de la personne qui propose l'ajournement ou la levée de l'assemblée.

3. Faire parvenir le procès-verbal dans un délai raisonnable

Généralement, le procès-verbal accompagne l'avis de convocation et le projet d'ordre du jour de la réunion suivante. Les membres peuvent ainsi en prendre connaissance avant de se prononcer sur sa confirmation.

■

ÉVALUER LA SESSION DE FORMATION

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE:

La vie scolaire - Ses outils d'évaluation, Nicole Bourget, AIES, Montréal, 1986.

- **Chacun procède individuellement à l'évaluation de la session de formation.**
- **En l'absence de l'animateur, mise en commun des évaluations individuelles pour obtenir des consensus.**
- **Remettre à qui de droit l'évaluation du groupe.**

	OUI	NON
LES OBJECTIFS POURSUIVIS		
1. Les objectifs de la session de formation m'ont été clairement expliqués au début de la session de formation		
2. Au début de chaque nouvelle leçon, l'animateur nous a mentionné les objectifs poursuivis		
3. Je considère qu'en général les objectifs poursuivis ont été atteints		
4. Je suis satisfait du contenu de matière appris		
5. Je considère pouvoir mieux développer des qualités et des habiletés de leader, compte tenu de ce que j'ai appris au cours de la session		
LE RÔLE DE L'ANIMATEUR		
6. L'animateur connaissait sa matière		
7. Les activités étaient variées		
8. Les activités nous aidaient à atteindre l'objectif de contenu des leçons		
9. Il donnait le droit de parole à chacun sans parti pris		
10. Il facilitait les échanges entre nous		
11. Il exerçait un bon contrôle sur le déroulement des activités des leçons		

	OUI	NON
12. Il a su ramener les déviants qui nuisaient à la bonne marche du groupe		
13. Il a su motiver et garder la motivation des participants		
14. Il était ponctuel		
15. Ça me plairait de suivre une autre session avec lui		
MON RÔLE EN TANT QUE PARTICIPANT À CETTE SESSION 16. Dès le début, je me suis engagé(e) dans la démarche avec motivation et sérieux		
17. Plus la session avançait, plus j'étais motivé(e)		
18. Je me suis impliqué(e) dans les activités et les jeux qui étaient proposés		
19. J'ai respecté les opinions des autres		
20. En général, j'ai attendu qu'on me donne la parole pour la prendre		
21. J'étais capable d'émettre une opinion, même quand elle différait de celle de la plupart des autres		
22. Tout le temps, je me suis senti(e) accepté(e) entièrement par le groupe		
23. Ça me plairait de suivre une autre session avec le même groupe		
LE CLIMAT DE LA SESSION 24. La session s'est déroulée dans un climat calme et détendu		
25. Les tensions ont été peu nombreuses et vite maîtrisées		
26. La session m'a permis de créer des liens d'amitié avec plusieurs		
27. Je pars avec plein de souvenirs agréables dans la tête